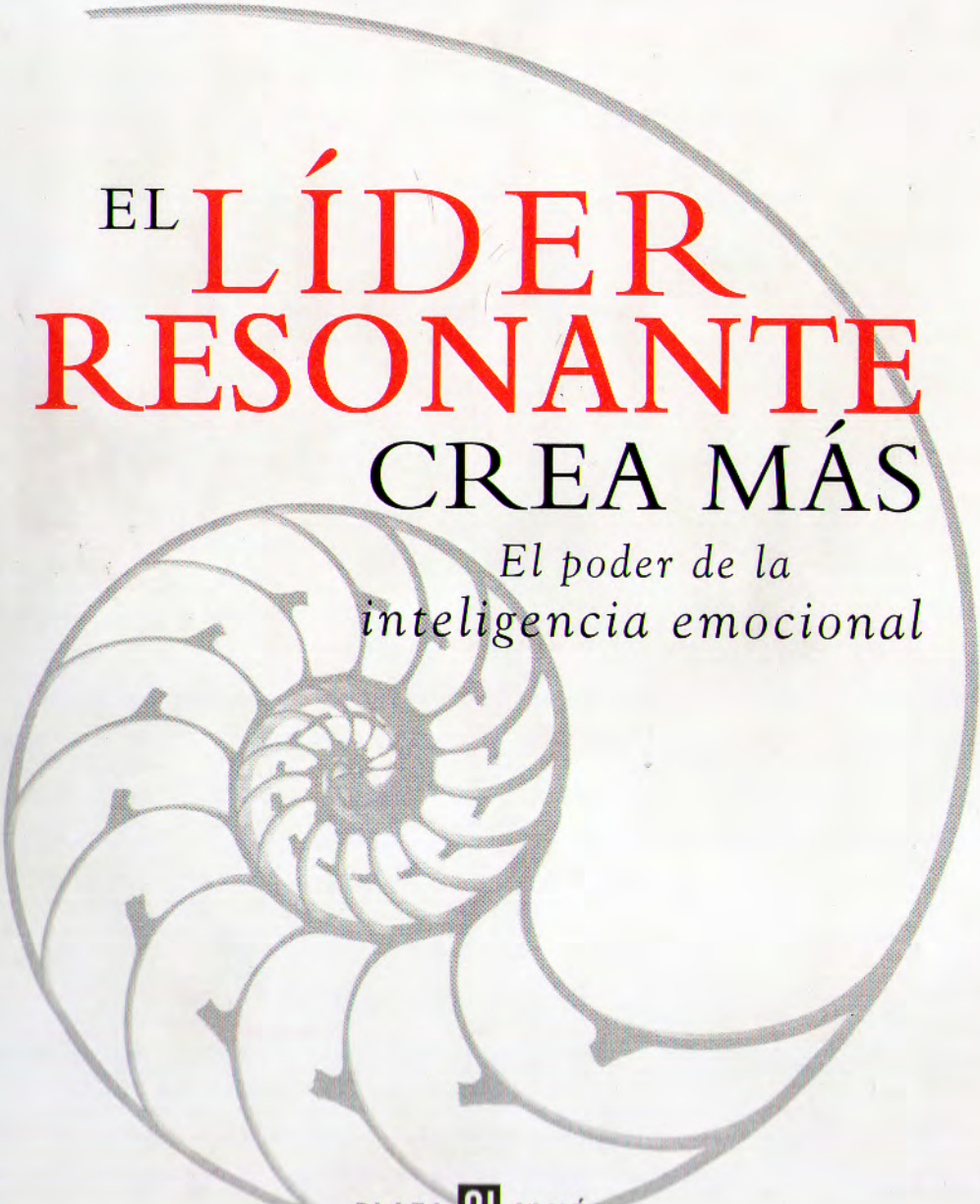
DANIEL GOLEMAN
autor de Inteligencia emocional
RICHARD BOYATZIS
ANNIE McKEE

EL LÍDER RESONANTE CREA MÁS

El poder de la inteligencia emocional



PLAZA JANÉS

Daniel Goleman es codirector del Consortium for Research on Emocional Intelligence in Organzations de la Universidad Rutgers. Con la publicación del internacionalmente famoso libro *Inteligencia emocional*, Daniel Goleman transformó nuestro concepto de la inteligencia.

daniel.goleman@verizon.net

Richard Boyatzis es profesor y catedrático del Departamento de Conducta de las Organizaciones de la Facultad de Administración de la Case Western Reserve University. También es profesor visitante de ESADE, Barcelona.

richard.boyatzis@weatherhead.cwru.edu

Annie McKee es miembro de la Facultad de Pedagogía para Licenciados de la Universidad de Pensilvania y trabaja como consultora de empresas y líderes de organizaciones de todo el mundo.

anniemckee1@aol.com

Diseño de la cubierta: Equipo de diseño editorial
Fotografía de la portada: © Photonica

La investigación nos proporciona la primera evidencia científica de que el liderazgo puede ser aprendido por cualquier líder de cualquier nivel y en cualquier momento de su carrera.

- La inteligencia emocional explica entre el 85 y el 90 por ciento de las diferencias existentes entre los líderes sobresalientes y los simplemente normales.
- El liderazgo resonante no se halla circunscrito al mundo de las empresas. Se aplica a todo tipo de líderes.
- Hay diferentes estilos de liderazgo que generan un clima idóneo para el desempeño empresarial.
- Un ambiente positivo en la empresa mejora sus resultados.

Goleman, Daniel
El líder resonante crea más / Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Anne Mc Kee. – 2° ed. - Buenos Aires : Sudamericana, 2004.
352 p. ; 23x16 cm.

Traducción de: David González Raga y Fernando Mora

ISBN 950-644-027-1

I. Boyatzis, Richard II. Mc Kee, Anne II. Título – 1. Superación Personal
CDD 158.1

Título original: *The New Leaders*

Primera edición en la Argentina: julio de 2003
Segunda edición en la Argentina: junio de 2004

© 2002, Daniel Goleman
© de la traducción: David González Raga y Fernando Mora
© 2002, Random House Mondadori, S. A.
Travessera de Gràcia, 47-49. 08021 Barcelona

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del «Copyright», bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

Impreso en la Argentina

ISBN: 950-644-027-1
Queda hecho el depósito que previene la ley 11.723

Fotocomposición: Lozano Faisano, S. L.

A Tara, Sandy y Eddy,
nuestras respectivas parejas,
cuyo amor nos ha enseñado
la importancia de la resonancia
y de la inteligencia emocional

ÍNDICE

PRÓLOGO A LA EDICIÓN ESPAÑOLA, por Ricard Serlavós 11
PRÓLOGO 17
AGRADECIMIENTOS 25

PRIMERA PARTE
EL PODER DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

1. El liderazgo *primal* 31
2. El liderazgo resonante 49
3. La neuroanatomía del liderazgo 65
4. El repertorio del liderazgo 87
5. Los estilos disonantes. Aplicar con cautela 105

SEGUNDA PARTE
LA FORJA DEL LÍDER

6. ¿Cómo convertirse en un líder resonante? Los cinco descubrimientos 127
7. La motivación para el cambio 153
8. La metamorfosis. El cambio duradero del liderazgo . 181

TERCERA PARTE

LA CREACIÓN DE ORGANIZACIONES EMOCIONALMENTE INTELIGENTES

9. La realidad emocional de los equipos 217
10. La realidad y la visión ideal. Alentar el futuro de las organizaciones 239
11. La creación del cambio sostenido 277

APÉNDICE A. Inteligencia emocional frente a CI. Nota técnica. 305
APÉNDICE B. Inteligencia emocional. Las competencias del liderazgo 309
NOTAS 315
ÍNDICE ALFABÉTICO 343

PRÓLOGO A LA EDICIÓN ESPAÑOLA

No debería sorprendernos, aunque se preste a algún equívoco, oír hablar de líderes resonantes cuando asistimos a un desfile cotidiano de personajes de la escena política y empresarial que tratan con escasa fortuna de sintonizar con aquellos a quienes (se) dirigen. De hecho, la mera demostración de la importancia de lograr esta sintonía en cualquier actividad cuyo éxito dependa de la capacidad de influir sobre la conducta de otros sería, por sí misma, una razón suficiente para iniciar la lectura de este libro.

En una reciente sesión de trabajo entre uno de los autores y un grupo reducido de directivos españoles aquél pidió a sus interlocutores que pensaran en un líder, político o empresarial, que les inspirara, que hubiera ejercido sobre ellos una influencia positiva y duradera. El ejercicio, como era de esperar, se reveló harto difícil mientras se buscaron nombres comunes, pero mejoró sustancialmente cuando los presentes se concentraron en señalar las características que distinguían a sus líderes de referencia. No creo que pudiera sorprender a nadie con la lista de características que surgieron de la discusión, pero lo remarcable fue el clima que se creó y la constatación del significativo impacto que éste tuvo en la cohesión y creatividad del grupo en la segunda parte de la sesión. Discretamente, el autor ofició entonces de líder buscando la complicidad de los miembros del grupo y generando una combinación de aplicación a la tarea, complementariedad de las aportaciones y entusiasmo que contribuyó, sin duda, a la obtención de un resultado óptimo. Del liderazgo ejercido con inteligencia emocional, y de cómo aprender a ejercerlo, trata el libro que tie-

ne en sus manos, presentado con el rigor propio de un académico prestigioso, la visión práctica del mejor consultor y el carácter ameno digno de un escritor de *best sellers*.

Como los mismos autores señalan, ya no es posible hoy seguir ignorando las emociones como algo irrelevante para el mundo de la empresa. El auténtico reto se halla en la capacidad de hacer tangible esta influencia de lo emocional sobre la actividad supuestamente racional de quienes se dedican profesionalmente a la dirección de personas y equipos, y al logro de resultados a través de otros. Cualquier intento en este sentido debe reconocer las aportaciones al conocimiento preciso de los mecanismos emocionales realizadas en los últimos años desde diversas disciplinas como la psicología, la biología y la neurología. En realidad, el título original en inglés de esta obra, *Primal Leadership*, imposible de traducir literalmente, resume aquella triple herencia expresando la naturaleza primaria, en el sentido de principal y ligada a los orígenes, de la actuación del líder que fija sus raíces en las profundidades del sistema límbico cerebral.

Aunque reciente, existe ya una rica literatura sobre la inteligencia emocional y su concreción en competencias específicas relacionadas con el éxito en las funciones directivas. Richard Boyatzis y Daniel Goleman han hecho contribuciones extraordinariamente relevantes en este campo. A Richard Boyatzis pertenece el primer trabajo de investigación sobre competencias directivas, publicado en 1982 con el título *The Competent Manager*, que es una referencia obligada para todos los expertos. Por su parte, la aparición en 1995 del libro de Daniel Goleman, *Inteligencia emocional*, tuvo un impacto decisivo en la divulgación de estos conceptos a todo el público en general. El nuevo trabajo que presentan ahora, juntamente con Annie McKee, representa un paso fundamental en el esfuerzo por explicar y, sobre todo, por manejar de forma operativa las características que conducen al éxito en el ejercicio del liderazgo. Podemos hablar de un paso más en la medida en que los tres han bebido de la misma fuente: los trabajos pioneros de David McClelland en la evaluación y desarrollo de los motivos sociales, que constituyen una base fundamental de la metodología empleada en el desarrollo de competencias.

El aspecto metodológico es esencial en esta obra que se apoya en una sólida base de más de veinte años de investigación, que recoge

de manera sistemática la experiencia de miles de directivos enfrentados a las situaciones más críticas en el desempeño de sus responsabilidades. Es importante destacar este hecho en un país como el nuestro que, en los últimos tres años, ha vivido una auténtica fiebre en la demanda de modelos de competencias aplicados a la gestión de recursos humanos, que ha sido mayoritariamente satisfecha con una falta de rigor preocupante.

Pero ¿qué entienden los autores por éxito en el liderazgo? Podemos deducir fácilmente que se refieren a la capacidad de conseguir resultados sostenibles a lo largo del tiempo. Y la sostenibilidad se asegura logrando retener a los talentos necesarios mediante la creación de un clima de trabajo que genera confianza, inspira la creatividad y favorece compromisos duraderos con un proyecto empresarial estimulante. Este clima de trabajo propicia también la predisposición positiva al cambio organizativo requerido por las reglas ineludibles de la competitividad, y permite identificar líderes potenciales o reales en los rincones más insólitos de la organización. Un discurso que, aunque conocido, suscribirían la mayoría de las organizaciones que no han sucumbido todavía a las presiones «cortoplacistas» dominantes.

Menos conocida y de gran utilidad es la trama perfectamente urdida entre estilos de liderazgo y dimensiones del clima organizativo que permita comprender cómo ciertos líderes logran sintonizar con los miembros de su organización y conseguir una respuesta individual y colectivamente armónica. Esta trama forma el tejido con el que se construye lo que los autores llaman la organización emocionalmente inteligente. Una organización convencida y orgullosa de sus capacidades, que reconoce sus puntos fuertes y débiles, y que sabe convivir con el nivel de tensión adecuado para mantener su posición competitiva sin menoscabo de la salud individual de sus miembros y de la salud de sus relaciones interpersonales y colectivas.

Una organización emocionalmente inteligente es, por tanto, una organización donde personas emocionalmente inteligentes actúan y encuentran respuestas emocionalmente inteligentes a los problemas y desafíos que se les plantean. Pero ¿dónde encontramos este tipo de organizaciones? ¿Es posible desarrollar la inteligencia emocional de las personas individuales y de las organizaciones? Aquí hallamos precisamente otra aportación significativa del libro que comentamos. El

mensaje de los autores es que las características propias de la inteligencia emocional pueden cultivarse, tanto a nivel individual como organizativo. Para ello proponen el modelo de aprendizaje y cambio autodirigido elaborado por Richard Boyatzis. Siguiendo la estela de los trabajos de David McClelland, este modelo apuesta fuertemente por las posibilidades de cambiar conductas profundamente enraizadas y convertidas en respuestas rutinarias. El cambio se produciría gracias a un proceso que supone confrontar la imagen ideal con la imagen real de uno mismo y la construcción de un plan de aprendizaje que permita cubrir los desajustes y sustituir unas rutinas por otras. Las conductas objeto del esfuerzo de cambio se refuerzan, asimismo, con la aplicación al propio puesto. El proceso se enriquece también con el aprovechamiento de los puntos fuertes del interesado y el apoyo externo de personas de confianza.

Esta apuesta decidida por la capacidad real de cambio de las competencias viene avalada por doce años de experiencia en la Weatherhead School of Management de Case Western Reserve University, en Cleveland (Ohio), donde Richard Boyatzis ha dirigido un ambicioso proyecto de innovación pedagógica en los programas MBA. El proyecto ha permitido evaluar el impacto y la perdurabilidad de las acciones de desarrollo en el aprendizaje de los participantes, a través de una medición sistemática de sus perfiles de entrada y salida del programa y de una posterior evaluación al cabo de tres años. Todo un reto resuelto con un éxito incontestable y que concede una innegable credibilidad a las propuestas contenidas en este libro.

No resisto la tentación de terminar este breve comentario con una historia real como las innumerables historias que ilustran el magnífico trabajo de Boyatzis, Goleman y McKee. Un excelente consultor que trabajaba para una de las principales empresas de consultoría en España decidió hace un par de años abrir un paréntesis en su vida, abandonar su trabajo y emprender un largo viaje de más de un año alrededor del mundo. El director general de su compañía, consciente de la valía del personaje, le propuso una excedencia con compromiso de readmisión que el interesado acabó aceptando, aunque con sinceras reticencias por lo que significaba de «atadura». Quince meses más tarde, el consultor se presentó de vuelta de su periplo, siendo inmediatamente readmitido. Apenas transcurridas unas semanas

desde su reingreso, y ante la sorpresa y desconcierto general, el protagonista de nuestra historia fue promocionado a un cargo directivo de primer nivel. La decisión provocó un cierto malestar entre algunos miembros de la organización, hasta el punto de que un par de ellos acabaron abandonándola (esta vez sin excedencia). A día de hoy nuestro protagonista se ha consolidado como un miembro clave del equipo directivo, contribuyendo de forma decisiva a los resultados de la organización y liderando, con un amplio consenso, un ambicioso programa de cambio.

Ricard Serlavós
Profesor del Departamento de
Dirección de Recursos Humanos de ESADE

PRÓLOGO

Uno de los principales motivos que nos han llevado a escribir este libro ha sido la sorprendente y entusiasta acogida recibida por un par de artículos que hemos publicado en la *Harvard Business Review*, titulados «What Makes a Leader?» [«¿Qué es lo que hace a un líder?»] y «Leadership That Gets Results» [«El liderazgo que consigue resultados»]. Pero este libro va mucho más allá de esos artículos y esboza un nuevo concepto al que hemos bautizado con el nombre de «liderazgo *primal*». Desde nuestro punto de vista, la tarea fundamental del líder es despertar los sentimientos positivos de sus subordinados y ello ocurre cuando un líder produce *resonancia*, es decir, el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano. En su raíz, pues, la tarea fundamental del liderazgo es emocional.

Esa dimensión *primal* del liderazgo —a menudo tan invisible como ignorada— determina, en nuestra opinión, las cualidades distintivas del líder. Y este es también el motivo por el cual la inteligencia emocional —el adecuado conocimiento y gestión de las emociones— desempeña un papel tan importante en la eficacia del liderazgo. El nuevo tipo de liderazgo que esbozaremos en el presente libro se asienta, pues, en la inteligencia emocional. En él no solo explicamos *por qué* el liderazgo emocionalmente inteligente alienta la resonancia —y, en ese mismo sentido, aumenta el rendimiento—, sino también el modo de actualizar ese potencial, tanto en el ámbito individual como en el de los equipos y las organizaciones.

Tal vez, de entre todas las teorías del *management*, nuestra visión

del liderazgo *primal* sea la que más se asiente en los datos proporcionados por la neurología moderna. Los descubrimientos realizados por la reciente investigación cerebral explican por qué el estado de ánimo y las acciones de los líderes tienen un efecto tan profundo en las personas a las que lideran, al tiempo que arrojan una nueva luz sobre el papel que desempeña el liderazgo emocionalmente inteligente para inspirar, despertar la pasión y el entusiasmo y elevar la motivación. Por ese mismo motivo, debemos subrayar también el poder que posee el liderazgo tóxico para emponzoñar el clima emocional del entorno laboral.

Cada uno de nosotros ha aportado su propia visión a esta tarea común. El gran interés despertado por los libros de Daniel Goleman y sus artículos sobre el liderazgo publicados en la *Harvard Business Review* le han permitido entrevistarse con líderes de todo el mundo. Richard Boyatzis, profesor de la Weatherhead School of Management, lleva más de quince años investigando el tema en profundidad y se ha dedicado a orientar a miles de estudiantes de MBA [máster en gestión empresarial] y ejecutivos en el desarrollo de las competencias fundamentales del liderazgo emocionalmente inteligente, impartiendo conferencias tanto dentro como fuera de Estados Unidos. Por su parte, Annie McKee, de la Graduate School of Education de la Universidad de Pensilvania, ha tenido la ocasión de asesorar a líderes del ámbito empresarial y organizativo del mundo entero, subrayando la visión práctica necesaria para alentar un liderazgo emocionalmente inteligente que ha acabado transformando decenas de organizaciones. Este libro, en suma, esboza una visión que sintetiza nuestras distintas experiencias.[1]

Las entrevistas que hemos sostenido con centenares de directivos, ejecutivos y empleados de empresas y organizaciones de todo el mundo han puesto de relieve las múltiples facetas del liderazgo *primal*. Ello nos ha permitido descubrir la existencia de líderes resonantes en todos los niveles del escalafón de organizaciones de todo tipo. Los hay que no ocupan ninguna posición oficial de liderazgo, aunque lo asumen cuando la ocasión lo requiere para retirarse luego a un segundo plano; otros encabezan un equipo o una empresa, se encargan de la puesta en marcha de una organización, catalizan el cambio y acaban alejándose discretamente para emprender su propia aventura empresarial, etcétera, etcétera, etcétera.

A lo largo del libro hablaremos de muchos líderes (algunos de los cuales serán llamados por su nombre, mientras que otros permanecerán —respetando su decisión— en el anonimato). Y debemos señalar que nuestras observaciones se han visto corroboradas por los datos procedentes de miles de fuentes diferentes.

También hemos podido servirnos del rico acervo de datos acumulados por otros autores. Nuestros colegas del departamento de investigación de The Hay Group, por ejemplo, han compartido con nosotros las conclusiones a que han llegado después de dos décadas de análisis del liderazgo eficaz realizado con clientes de todo el mundo. Cada vez son más, por otra parte, los investigadores académicos que utilizan el ECI-360 (una prueba que diseñamos para el análisis y evaluación de las competencias de la inteligencia emocional esenciales para el liderazgo). Todo ello nos ha permitido configurar un cuerpo coherente de teoría y de práctica que clarifica la relación existente entre la inteligencia emocional y el liderazgo.

Todos estos datos nos ayudan a dar respuestas a las preguntas más acuciantes sobre el liderazgo *primal*. ¿Cuáles son los recursos emocionales a que puede apelar el líder para proseguir su camino en medio de una situación difícil y hasta caótica? ¿De dónde saca la fortaleza interior necesaria para decir la verdad, incluso aquellas verdades que, en ocasiones, resultan dolorosas? ¿Qué es lo que le permite movilizar a sus subordinados para llevar más adecuadamente a cabo su trabajo y permanecer fiel a su empresa a pesar de las ofertas de trabajo que pueda recibir? ¿De qué modo puede establecer un clima emocional que aliente la innovación creativa, el esfuerzo necesario para concluir a tiempo una tarea o establecer relaciones cordiales y duraderas con sus clientes?

Hasta hace poco tiempo, el mundo empresarial desdeñaba las emociones como ruido que obstaculiza el funcionamiento racional de las organizaciones. Pero esa actitud ya no puede seguir manteniéndose y cada vez resulta más necesario admitir los beneficios del liderazgo *primal* y educar a los líderes para que puedan generar un clima emocional resonante que aliente el desarrollo de las personas.

La terrible catástrofe que asoló Nueva York, Washington D.C. y Pensilvania el 11 de septiembre de 2001 —y que tuvo lugar durante la última fase de elaboración de este libro— ha puesto de manifies-

to la extraordinaria importancia del liderazgo emocional, especialmente en los momentos más adversos y críticos en los que la resonancia va más allá de la emociones positivas y abarca el rango completo de las emociones. Consideremos el caso de Mark Loehr, CEO* de SoundView Technology, una empresa de Connecticut especializada en el mercado de valores tecnológicos que vio morir en la tragedia a muchos de sus amigos, colegas y familiares. La primera respuesta de Loehr fue la de invitar a los empleados a seguir acudiendo a la oficina, pero no para trabajar, sino para expresar y compartir sus sentimientos. Durante los días posteriores a la tragedia, Loehr lloró con los implicados y les instó a expresar su sufrimiento y cada noche, a eso de las diez menos cuarto, enviaba un correo electrónico centrado en la dimensión personal de la catástrofe a todos los miembros de la empresa.

Pero Loehr no se quedó ahí y promovió y dirigió un debate para que cualquiera pudiera ofrecer su ayuda y encontrar, de ese modo, sentido en medio del caos. Así fue como, en lugar de limitarse a realizar una simple colecta grupal, decidieron entregar los beneficios de un día de trabajo a los familiares de las víctimas. Hay que decir que, por término medio, las ganancias diarias giraban en torno al medio millón de dólares y que, en alguna que otra ocasión, habían superado el millón pero, cuando Loehr comentó la iniciativa a sus clientes, suscitó una asombrosa respuesta que les llevó a superar los seis millones de dólares.

Loehr también invitó a sus empleados a escribir juntos una especie de «diario» que recogiera sus pensamientos, temores y expectativas que pudieran compartir con las futuras generaciones, una decisión que desencadenó un aluvión de correos electrónicos llenos de poemas, relatos y conmovedoras reflexiones de gente que hablaba con el corazón en la mano.

En una crisis tan terrible, todas las miradas convergen en el líder en busca de orientación emocional. Porque hay que decir que la opinión del líder tiene una importancia muy especial y que su modo de interpretar, dar sentido y reaccionar emocionalmente ante una

* Máximo responsable ejecutivo de una empresa que equivale, aproximadamente, a nuestro cargo de director general. *(N. de los T.)*

determinada situación le convierte en el principal gestor del significado de un grupo. Por todo eso, el ejemplo de Mark Loehr ilustra uno de los cometidos emocionales más fundamentales del liderazgo: contribuir a encontrar sentido —tanto para uno mismo como para los demás— aun en medio del caos y la locura. Para ello, Loehr empezó conectando con la realidad emocional compartida para luego poder elaborar y articular verbalmente una visión que despertase la resonancia que todo el mundo ya estaba sintiendo en lo más profundo de su ser.

¿Qué ocurriría si las empresas en las que pasamos tantas horas se convirtieran en lugares cargados de la resonancia promovida por líderes realmente inspirados? Hay que reconocer que, en la mayor parte del mundo desarrollado, este enfoque todavía se halla en sus inicios, pero imaginemos cómo podría ser una organización que no se basara tanto —como habitualmente sucede en los ámbitos altamente desarrollados— en el principio de autoridad, como en el liderazgo resonante por el que nosotros abogamos. En tal caso, las políticas de contratación, formación y promoción de los líderes se centrarían en reclutar a quienes estuvieran más capacitados emocionalmente, el aprendizaje de este tipo de habilidades no se hallaría divorciado de su actividad cotidiana y las organizaciones se convertirían en entornos en los que las personas podrían seguir creciendo y desarrollándose personal y profesionalmente.

¿Y qué ocurriría si, al acabar nuestra jornada de trabajo, nos lleváramos con nosotros esas cualidades y las transmitiésemos a nuestros matrimonios, nuestras familias, nuestros hijos y nuestras comunidades? Porque, en este sentido, debemos señalar que los líderes a quienes hemos ayudado a cultivar o ahondar un determinado rango de competencias de la inteligencia emocional suelen comentarnos que los beneficios de ese tipo de formación no se limitan al ámbito laboral, sino que terminan generalizándose al entorno personal y familiar, promoviendo la autoconciencia, la empatía y el autocontrol y contribuyendo así al establecimiento de relaciones más armónicas.

Pero demos todavía un paso más. ¿Qué sucedería si nuestras escuelas incluyeran también en sus programas las habilidades de la inteligencia emocional que promueven la resonancia? En primer lugar, los empresarios estarían encantados de poder contratar a nuevas

generaciones de líderes avezados en el uso de estas importantes competencias. En tal caso, el beneficio personal que de ello se derivaría acabaría reflejándose en una disminución de las enfermedades sociales —desde la violencia hasta el abuso de las drogas— que son, en gran medida, el efecto de una ignorancia emocional que impide el control de los impulsos y la adecuada gestión de las emociones perturbadoras. La sociedad, por último, también se vería muy beneficiada por el aumento de la tolerancia, el respeto y la responsabilidad personal.

No estaría mal, a la vista de la creciente importancia concedida por los empresarios a este tipo de capacidades, que los programas de las universidades y otras instituciones docentes —especialmente las escuelas de gestión empresarial— comenzasen a tener en cuenta los elementos fundamentales de la inteligencia emocional. Como decía Erasmo de Rotterdam, el gran pensador del Renacimiento: «La mejor esperanza de una nación reside en la adecuada educación de su juventud».

En nuestra opinión, los profesores más innovadores del ámbito empresarial están empezando a reconocer la importancia de la inteligencia emocional en la educación superior para que sus graduados dejen de ser meros gestores y se conviertan en auténticos líderes. En este sentido, quienes promuevan este tipo de educación no solo estarán fortaleciendo el liderazgo de sus propias organizaciones, sino que también revitalizarán el sistema económico y sus ventajas no se hallarán circunscritas al mundo de la empresa, sino que redundarán en beneficio de nuestras familias, nuestras comunidades y nuestra sociedad en general.

Concluyamos esta introducción señalando que existen muchos tipos de líderes. El liderazgo no se limita a quienes ocupan la cúspide de una organización, sino que afecta a todas las personas que, independientemente del nivel en que se hallen —ya se trate del encargado del almacén, del jefe de equipo o del director general—, de un modo u otro, actúan como líderes para un grupo de seguidores. A este tipo de personas —dondequiera que se hallen— está dirigido nuestro libro.

Para contactar con los autores

Este libro presenta los resultados de la investigación realizada hasta el momento en torno a la inteligencia emocional en el ámbito del liderazgo. Por eso, damos la bienvenida a todas las reacciones, ideas, comentarios y reflexiones de nuestros lectores. Aunque no siempre podamos responder a todos los correos electrónicos que recibamos, nos interesa mucho escuchar (y aprender) lo que nuestros lectores tengan que decirnos a este respecto.

Quien desee localizarnos vía e-mail puede contactar con nosotros en las siguientes direcciones:

Daniel Goleman: Goleman@Javanet.com
Richard Boyatzis: richard.boyatzis@weatherhead.cwru.edu
Annie McKee: anniemckee1@aol.com

AGRADECIMIENTOS

Este libro resume décadas de investigación sobre los distintos temas que han acabado culminando en la teoría del liderazgo *primal* que cada uno de nosotros aborda desde su propia perspectiva. En ese sentido, estamos en deuda con las muchas personas que han enriquecido nuestro pensamiento y participado, de un modo u otro, en la investigación que ha dado origen al libro que tienen en sus manos.

Muchos de los colegas cuyo pensamiento ha contribuido a la gestación de las ideas de Richard Boyatzis y Daniel Goleman —entre los cuales cabe destacar a Lyle Spencer, Marilyn Gowing, Claudio Fernández-Aráoz y Matthew Mangino (cuyas investigaciones, por cierto, han influido muy positivamente en este libro)— forman parte del Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, dirigido por Cary Cherniss, de la Graduate School for Professional and Applied Psychology de la Rutgers University.

Nuestro interés inicial por el tema se debe a David McClelland, profesor de la Universidad de Harvard, cuya investigación y teorías alentaron nuestro propio trabajo hasta el momento de su muerte, acaecida en 1998. También estamos en deuda con nuestros colegas de esos tempranos años que hoy en día trabajan en The Hay Group y que han seguido compartiendo con nosotros sus hallazgos en el campo de la excelencia. Entre ellos destacamos a Murray Dalziel, director de gestión de recursos grupales de The Hay Group, cuya lucidez y claridad analítica sobre el liderazgo y el desarrollo de las organizaciones constituye una fuente inagotable de nuevas ideas;

Mary Fontaine y James Burrus, vicepresidenta y presidente, respectivamente, del McClelland Center de The Hay Group de Boston; John Larrere, vicepresidente y director general de The Hay Group, y Paul Basile, antiguo jefe de marketing de The Hay Group.

Entre los muchos otros colegas de The Hay Group cuya investigación corrobora nuestros descubrimientos se hallan Keith Cornella, Ginny Flynn, Patricia Marshall, Signe Spencer y Bill Tredwell (de Boston); Therese Jacobs-Stewart (de Minneapolis); Connie Schroyer (de Arlington, Virginia); Rick Lash (de Toronto); Nick Boulter, Chris Dyson, Alison Forsythe, Katherine Thomas y Peter Melrose (de Londres); Sergio Oxer y Luis Giorgio (de São Paulo) y Tharuma Rajah (de Kuala Lumpur).

Ruth Jacobs y Michele Burckle, de la delegación de The Hay Group de Boston, se han ocupado del análisis de los datos con la colaboración de Fabio Sala, que sigue dirigiendo la investigación con el ECI.

Richard Boyatzis quiere expresar su especial agradecimiento a David Kolb, profesor de conducta de las organizaciones de la Case Western Reserve University, que le introdujo en el modelo de cambio de conducta y le instó a investigarlo con más detenimiento. También está agradecido a los muchos colegas que le ayudaron en la investigación y elaboración del modelo de aprendizaje autogestionado o que lo incorporaron en sus programas docentes, como Ann Baker, Robert F. Bales, Diana Bilimoria, Susan Case, Scott Cowen, Christine Dreyfus, Vanessa Druskat, Louella Harvey-Hein, Retta Holdorf, David Leonard, Poppy McLeod, Charalampos Mainemelis, Angela Murphy, Patricia Petty, Ken Rhee, Lorraine Thompson, Jane Wheeler y Robert Wright.

Son muchas las personas que, de un modo u otro, han contribuido a esbozar las ideas sobre el liderazgo expuestas en este libro. Daniel Goleman reconoce expresamente su agradecimiento en este sentido a Deepak Sethi, de la Thompson Corporation; Naomi R. Wolf, del Woodhull Institute for Ethical Leadership; Richard Davidson, director del Laboratory for Affective Neuroscience de la Universidad de Wisconsin; Steve Kelner, de Egon Zehnder International, y Robin Stern, del Program for Social and Emotional Learning del Teachers College de la Universidad de Columbia. Rachel Brod se ocupó de la

búsqueda bibliográfica y Rowan Foster proporcionó su inestimable apoyo logístico.

Annie McKee, por su parte, da las gracias a Fran Johnston, del Gestalt Institute de Cleveland, cuya penetrante visión ha enriquecido su pensamiento y su labor docente a lo largo de los años y cuya amistad considera como un preciado tesoro; Cecilia McMillen, de la Universidad de Massachusetts, cuya investigación y trabajo con las organizaciones ha sido sumamente revelador, y Tom Malnight de IMD, por su creatividad, colaboración y actitud lúdica. También está sumamente agradecida a la inestimable ayuda prestada por Barbara Reitano, Tracy Simandl, Neen Kuzmick, Lezlie Lovett, Beulah Trey, Jonno Hanafin, MaryAnn Rainey, Michael Kitson, Linda Pittari, Felice Tilin, David Smith y Carol Scheman.

Todos nosotros estamos en deuda con Marjorie Williams y Carol Franco, de la Harvard Business School Press, por su adecuada guía para llevar a buen puerto este libro. En este sentido, le damos las gracias especialmente a nuestra editora Suzanne Rotondo, por sus adecuadas sugerencias y colaboración, y a Lucy McCauley por su inspirada ayuda en la revisión del libro. Astrid Sandoval, Sharon Rice y Gayle Treadwell también nos prestaron una ayuda inestimable y, como siempre, Suzy Wetlaufer se adelantó a nuestro propio pensamiento escribiendo un artículo para la *Harvard Business Review*.

A nivel personal, Annie McKee da las gracias a su marido, Eddy Mwelwa, por su inspiración; a sus hijos Becky Renio, Sean Renio y Sarah Renio, cuya actitud ejemplifica perfectamente el poder de la inteligencia emocional para generar resonancia en el ámbito familiar; a sus padres, Cathy MacDonald Wigsten y Murray Wigsten, por el apoyo intelectual y emocional que le han proporcionado para llevar a cabo este trabajo; a sus hermanos, Rick, Matt, Mark, Jeff y Robert; y a su hermana Sam.

Richard Boyatzis agradece a su esposa, Sandy, la paciencia mostrada durante los meses en que se dedicó a escribir este libro y su amoroso apoyo y ayuda en la corrección del manuscrito; y a su difunto suegro, Ronald W. Scott, y a su hijo Mark Scott, por su apoyo incondicional.

Como siempre, Daniel Goleman agradece la inspiración y paciencia de su esposa, Tara Bennett-Goleman, y espera que este libro pueda

contribuir a crear un futuro mejor para sus nietas, Lila y Hazel Goleman.

Cada uno de nosotros reconoce también, por último, la importancia de la colaboración —y la consiguiente resonancia— de los otros dos autores en el proceso de elaboración de este libro.

PRIMERA PARTE

EL PODER DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

1

El liderazgo *primal*

Los grandes líderes son personas muy movilizadoras, personas que despiertan nuestro entusiasmo y alientan lo mejor que hay en nosotros. Cuando tratamos de explicar su especial habilidad apelamos a nociones como la planificación, la previsión o el poder de las ideas, pero la realidad es mucho más sencilla: los grandes líderes son personas que saben manejar las emociones.

Poco importa lo que hagan, poco importa que se dediquen a planificar estrategias o se ocupen de movilizar la acción de un equipo, puesto que su éxito no depende tanto de *lo que hacen* como del *modo en que lo hacen*. En este sentido debemos resaltar que, si un líder carece de la capacidad de encauzar adecuadamente las emociones, nada de lo que haga funcionará como es debido.

Consideremos, por ejemplo, el momento crítico que atravesó un departamento de la división de informativos de la BBC —el gigante británico de los medios de comunicación— cuando la dirección decidió cerrarlo, a pesar de que sus casi doscientos redactores y periodistas creían haber dado lo mejor de sí mismos.[1]

De poco sirvió que el ejecutivo enviado para comunicar la decisión comenzase diciéndoles lo bien que funcionaba la competencia y que les contase que acababa de regresar de un maravilloso viaje a Cannes. Hay que reconocer que la noticia no era nada buena, pero su falta de tacto —y, en opinión de muchos, su agresividad— suscitó una respuesta que solo contribuyó a encrespar todavía más los ánimos. No es de extrañar por tanto que, en esas circunstancias, los implicados acabasen enfureciéndose no solo con la drástica deci-

sión, sino también con el mensajero que habían enviado para transmitírsela. De hecho, la reunión acabó tan mal que el ejecutivo llegó a creer incluso que debería llamar al servicio de seguridad para salir con buen pie de la situación.

Pero, al día siguiente, otro ejecutivo se reunió con los afectados y asumió una perspectiva completamente distinta, hablándoles sinceramente de la importancia vital que tiene el periodismo para la sociedad y de la vocación común que les había llevado a elegir esa profesión. También les recordó que nadie se hace rico con el periodismo y que la seguridad de su puesto de trabajo depende, en buena medida, de las fluctuaciones generales de la economía. Luego se refirió a la gran dedicación y vocación de servicio que caracteriza a su profesión y, finalmente, les deseó a todos lo mejor.

Curiosamente, sin embargo, cuando acabó de hablar, todo el mundo parecía muy animado.

La gran diferencia existente entre la forma de actuar de ambos emisarios reside en el estado de ánimo y en el tono emocional con el que transmitieron su mensaje. Así, mientras que el primero instigó el antagonismo y la hostilidad del grupo, el otro supo encauzarlo hacia el optimismo y la superación de la adversidad, dos actitudes bien distintas que ponen claramente de relieve una dimensión oculta, aunque fundamental, del liderazgo: el gran impacto emocional que provocan las palabras y las acciones del líder.

Aunque cada vez resulta más evidente la importancia del estado de ánimo del líder —y su efecto en el de sus subordinados— para la buena marcha de cualquier organización, las emociones todavía siguen siendo desdeñadas como algo demasiado personal e impreciso como para ser tenido seriamente en cuenta. A pesar de ello, sin embargo, la investigación que se ha realizado hasta el momento en ese sentido nos ha proporcionado claves muy importantes no solo para valorar el impacto de las emociones del líder, sino para entender también la forma en que los buenos líderes comprenden y gestionan sus emociones y las emociones de los demás. El rasgo distintivo de los mejores líderes reside, en suma, en su comprensión del extraordinario papel que desempeñan las emociones en el entorno laboral, no solo en cuestiones tan patentes como el rendimiento o saber conservar a los empleados más sobresalientes, sino

también en variables tan intangibles como la motivación o el compromiso.

La dimensión *primal*

La función emocional del líder es *primal* en las dos acepciones del término, es decir, como acto original y como el acto más importante del liderazgo.

Los líderes siempre han cumplido con una función esencialmente emocional. No cabe la menor duda de que fue su capacidad de persuasión la que llevó a los chamanes y a los caciques tribales a asumir su papel como primeros guías de la humanidad. El líder es —y siempre ha sido, en todo momento y lugar— la persona a quien los demás recurren en busca de la convicción y claridad necesaria para hacer frente a una amenaza, superar un reto o llevar a cabo una determinada tarea. En este sentido, el líder es la persona que mejor sabe encauzar las emociones de un determinado grupo.

Esta función esencialmente emocional —que disipa la bruma de las emociones tóxicas y canaliza las emociones del grupo en una dirección positiva— sigue siendo la principal tarea del líder en el ámbito de la organización moderna en cualquiera de sus niveles, desde la sala de juntas hasta el punto de venta.

Así pues, en resumen el líder de un grupo humano es la persona más capaz de influir en las emociones de los demás. Cuando las emociones se orientan en una dirección positiva como el entusiasmo, por ejemplo, el funcionamiento del grupo puede alcanzar cotas muy elevadas mientras que cuando, por el contrario, se inclina en la dirección del resentimiento o la ansiedad, encaminará al grupo hacia su desintegración, lo cual pone de relieve otro aspecto esencial del liderazgo: su efecto trasciende el mero hecho de llevar a cabo un buen trabajo. También debemos resaltar otra dimensión esencial del liderazgo, ya que, para bien o para mal, los subordinados se dirigen al líder en busca de contacto emocional, es decir, de empatía. Cuando los líderes encauzan las emociones en una dirección positiva (como ocurrió, por ejemplo, en el caso del segundo ejecutivo de la BBC anteriormente mencionado) movilizan lo mejor de las personas y

provocan un efecto al que llamamos *resonancia*. Cuando, por el contrario, lo hacen en una dirección negativa (como ocurrió con el primero de los ejecutivos), generan una *disonancia* que socava los cimientos emocionales en los que se asienta todo posible desarrollo. Es, pues, la competencia de los líderes en esta dimensión emocional *primal* la que determina, en gran medida, que una determinada organización florezca o, por el contrario, se marchite.

Por todo eso la clave del liderazgo *primal* se asienta en las competencias de la *inteligencia emocional* que posean los líderes, es decir, en el modo en que gestionan la relación consigo mismos y con los demás. Así pues, los líderes que maximizan los beneficios del liderazgo *primal* son aquellos que saben encauzar positivamente las emociones de sus subordinados.

¿Y cómo funciona todo esto? La reciente investigación cerebral realizada al respecto pone claramente de relieve los mecanismos neurológicos en los que se asienta el liderazgo *primal* y evidencia también el importante papel que desempeñan en las competencias de la inteligencia emocional.

El circuito abierto

Las razones que explican la importancia de las acciones del líder —no tanto lo que hace como *el modo* en que lo hace— se asientan en la misma estructura del cerebro humano, concretamente en lo que los científicos denominan *circuito abierto* del sistema límbico (el centro cerebral que regula las emociones). Porque hay que decir que, mientras que los sistemas cerrados como el circulatorio, por ejemplo, son autorregulados e independientes del sistema circulatorio de las personas que nos rodean, los sistemas abiertos, por el contrario, se hallan en gran medida condicionados externamente. Por eso nuestra estabilidad emocional depende, en parte, de las relaciones que establezcamos con los demás.

La naturaleza abierta del sistema límbico ha tenido una gran importancia en el proceso evolutivo. Es esta dimensión la que posibilita que la madre acuda al rescate emocional de su hijo para aplacar su llanto o que el centinela de un grupo de primates dé la señal de alarma apenas percibe una amenaza.

Y este es un principio que sigue vigente bajo el barniz de nuestra avanzada civilización. La investigación realizada al respecto en las unidades de cuidado intensivo ha demostrado que la presencia reconfortante de otra persona no solo disminuye la tensión arterial del paciente, sino que también reduce la secreción de ácidos grasos que acaban bloqueando las arterias.[2] Más sorprendente todavía si cabe es el hecho de que, aunque tres episodios o más de estrés en el plazo de un año (como un serio revés financiero, un despido o un divorcio, pongamos por caso) triplican la tasa de mortalidad en los hombres de mediana edad socialmente aislados, *no tienen el menor efecto* en quienes mantienen vínculos sociales muy estrechos.[3]

Según los científicos, este circuito abierto constituye un «sistema de regulación límbico interpersonal» que transmite señales que pueden llegar a modificar la tasa hormonal, las funciones cardiovasculares, el ciclo del sueño y hasta el sistema inmunológico de otra persona.[4] Así es como los enamorados desencadenan en el cerebro de la persona amada la secreción de oxitocina que genera un sentimiento placentero de afecto. Pero esta curiosa interrelación fisiológica no se halla circunscrita a la relación amorosa, sino que invade todas las dimensiones de nuestra vida social, sintonizando automáticamente nuestras emociones con las de la persona con quien nos hallamos. Ello, evidentemente, también significa que las emociones de los demás influyen sobre nuestro funcionamiento fisiológico y, en consecuencia, sobre nuestras emociones.

Este es un sistema que se halla tan profundamente integrado en nuestro funcionamiento que opera de manera inconsciente. La investigación científica realizada a este respecto en el laboratorio monitorizando respuestas fisiológicas como el ritmo cardíaco, por ejemplo, de dos personas que se hallan inmersas en una conversación cordial ha puesto claramente de relieve la existencia de este tipo de sincronización emocional. Al comienzo de una determinada interacción, los ritmos corporales de los implicados son diferentes pero, al cabo de unos quince minutos, acaban sincronizándose, un fenómeno que ha sido denominado *mirroring* y que se halla tan presente en las situaciones conflictivas como en las placenteras,[5] aunque no en las emocionalmente neutras. Una y otra vez, la investigación ha demostrado la existencia de este contagio emocional cuando las personas se ha-

llan próximas, aun en ausencia de todo contacto verbal. Así, por ejemplo, cuando tres extraños permanecen sentados juntos durante un par de minutos, el individuo emocionalmente más expresivo acaba transmitiendo su estado de ánimo a los otros dos, sin que exista la necesidad de pronunciar siquiera una sola palabra.[6] Lo mismo ocurre en la oficina, la sala de juntas o el punto de venta, porque quienes trabajan juntos acaban «captando» y compartiendo de manera inevitable los sentimientos de los demás, ya se trate de los celos, la envidia, la angustia o la euforia. También hay que decir que, cuanto más unido se halle un grupo, más intenso es el contagio de estados de ánimo, historia emocional y hasta situaciones desencadenantes.[7]

Una investigación realizada con setenta equipos pertenecientes a diferentes sectores de la industria reveló que las personas que se sentaban juntas en las reuniones acababan compartiendo —en un plazo máximo de dos horas— el mismo estado de ánimo (ya fuera positivo o negativo).[8] Otra investigación llevada a cabo monitorizando el estado de ánimo de trabajadores tan heterogéneos como las enfermeras y los contables también ha puesto de relieve un notable grado de sincronización independientemente de los problemas que les aquejen[9] y lo mismo se ha constatado con los integrantes de equipos deportivos profesionales que, al margen de los altibajos del grupo, tienden a sincronizar sus estados de ánimo durante días e incluso semanas.[10]

Contagio y liderazgo

El circuito abierto posibilita la interrelación continua entre los sistemas límbicos de los integrantes de un grupo, una especie de sopa emocional que cada cual sazona con su peculiar especia. En el ámbito empresarial, sin embargo, corresponde al líder añadir el ingrediente fundamental, porque todas las miradas convergen en él en busca de orientación emocional. Y esto es algo que ocurre aun cuando el líder no se halle presente, como evidencia una investigación realizada con un CEO que trabajaba recluido en un despacho a puerta cerrada en la última planta y cuyo estado de ánimo se transmitió a sus subordinados directos y acabó contagiando —en una especie de «efecto dominó»— el clima emocional de toda la empresa.[11]

La observación minuciosa del funcionamiento del grupo pone de manifiesto el papel fundamental que desempeña el líder en el clima emocional colectivo.[12] En este sentido, hay que subrayar que los líderes suelen hablar más y que sus palabras son escuchadas con más atención. También suelen ser los primeros en sacar a colación un determinado tema y los comentarios de los demás suelen referirse con más frecuencia a sus palabras que a lo que haya dicho cualquier otra persona. Esto es, precisamente, lo que confiere tanta importancia a su punto de vista y lo que le convierte en el «gestor del significado» de un grupo, al tiempo que proporciona pautas para que los demás interpreten y reaccionen emocionalmente ante una determinada situación.[13]

Pero el efecto provocado por el líder en las emociones del grupo va más allá de sus palabras porque, según ha revelado la investigación, la atención de los presentes se dirige más a él —aun cuando se trate de una persona más bien lacónica— que al resto de los presentes. Así cuando, por ejemplo, alguien plantea una pregunta abierta a todo el grupo, los ojos de los presentes se dirigen hacia el líder para ver cuál es su reacción. En efecto, sucede que los miembros del grupo suelen valorar muy positivamente la respuesta emocional del líder y en torno a ella articulan la suya, especialmente en el caso de situaciones ambiguas en las que los distintos miembros reaccionan de manera diferente. En cierto sentido, pues, podríamos concluir diciendo que el líder es la persona que determina, de manera explícita o implícita, la norma emocional del grupo.

Los líderes aprueban o censuran, critican constructiva o destructivamente y respaldan o hacen caso omiso de las necesidades de los demás. Ellos son los únicos que pueden formular el quehacer de un grupo de un modo que proporcione o despoje de significado a sus actividades. El líder puede transmitir claridad y orientación y alentar la flexibilidad, permitiendo así que todo el mundo dé lo mejor de sí para alcanzar el objetivo previsto... y el modo en que lo haga determina su impacto emocional.

Pero el liderazgo emocional no siempre se halla en manos del líder «oficial» del grupo. Cuando, por un motivo u otro, el líder carece de credibilidad, las personas buscan la orientación emocional de las personas en las que más confían y a las que más respetan. No

LA RISA Y EL CIRCUITO ABIERTO

Aunque las emociones se propaguen como los virus, no todas lo hacen a la misma velocidad. Una investigación realizada en la School of Management de la Universidad de Yale descubrió que la alegría y la cordialidad de los integrantes de un grupo de trabajo se transmiten más rápidamente que la irritabilidad y que la depresión, las cuales, por su parte, apenas si se contagian.[14] Esta mayor velocidad de transmisión de los estados de ánimo positivos tiene implicaciones muy directas para el funcionamiento del mundo empresarial porque, según el mencionado estudio, el estado de ánimo es el que acaba determinando la eficacia laboral y, en este sentido, el optimismo alienta la cooperación, la imparcialidad y el rendimiento.

La risa, en particular, ilustra perfectamente la importancia del circuito abierto y, en consecuencia, la naturaleza contagiosa de toda emoción. Cuando oímos reír a alguien, todos sonreímos o reímos automáticamente, poniendo así en marcha una reacción en cadena que se propaga de manera espontánea a través de todo el grupo. La rapidez de esta difusión se asienta en la naturaleza abierta de los circuitos cerebrales implicados que, a su vez, se hallan especialmente diseñados para detectar la risa y la sonrisa, despertar nuestra sonrisa y provocar, de ese modo, una especie de secuestro emocional positivo.

La risa y la sonrisa son las más contagiosas de todas las señales emocionales y tienen un poder contagioso casi irresistible.[15] Tal vez ello se deba al beneficioso papel que han desempeñado en el proceso evolutivo ya que, según especulan los científicos, se trata de una modalidad no verbal de establecimiento de alianzas que transmite un mensaje de distensión y amistad desprovisto de toda hostilidad.

La risa transmite un mensaje inequívoco de cordialidad. A diferencia de otras señales emocionales —como la sonrisa, por ejemplo, que puede ser fingida—, la risa se asienta en complejos circuitos neuronales fundamentalmente involuntarios que, en consecuencia, resultan más difíciles de simular.[16] Tal vez, pues, nuestro radar emocional pueda tener dificultades para discernir una sonrisa fingida, pero no tiene problema alguno en detectar de inmediato la falsedad de una risa.

Bien podríamos decir, desde una perspectiva neurológica, que la risa es la distancia más corta existente entre dos personas, porque sintoniza de inmediato sus sistemas límbicos. Como ha señalado cierto investigador, esta reacción involuntaria constituye «la comunicación más directa posible entre las personas —una comunicación de cerebro a cerebro en la que el intelecto se limita a ser un mero espectador— y establece lo que podríamos denominar un "vínculo límbico"».[17] No debe sorprendernos, pues, que las personas que más confían en los demás sean las que se rían con más facilidad y frecuencia, mientras que, por su parte, quienes desconfían o se encuentran a disgusto, ríen muy poco... si es que lo hacen.

La risa es el termómetro más fiel de la temperatura emocional de un grupo de trabajo y proporciona una medida inequívoca del grado de conexión existente entre los corazones y las mentes de los implicados. Pero tenemos que señalar, en este sentido, que la risa no tiene nada que ver con los chistes. Según una investigación realizada sobre unos mil doscientos episodios de esta índole, la risa fue casi siempre la respuesta amistosa a un comentario normal y corriente que no tenía gran relación con las frases ingeniosas.[18] Y es que la risa transmite un mensaje tranquilizador que garantiza que los implicados se hallan en la misma longitud de onda y se llevan bien. La risa, en suma, es un signo de confianza, distensión y una visión similar de las cosas y, cuando salpica una conversación, garantiza que, por el momento, todo está bien.

debemos olvidar, pues, que el líder *de facto* es la persona que modela las reacciones emocionales de los integrantes de un determinado grupo. Existe un conocido conjunto de jazz —que lleva, por cierto, el nombre de su líder formal y fundador— que sigue, no obstante, las indicaciones emocionales proporcionadas por otro músico distinto. El fundador sigue ocupándose de la contabilidad y de los aspectos organizativos pero, cuando llega el momento en que hay que decidir

qué canción van a tocar o cómo deben ajustar el sistema de sonido, todas las miradas convergen en el miembro dominante, el auténtico guía emocional del grupo.[19]

Las personas imán

Los líderes emocionales operan como una suerte de «atraedores» límbicos que ejercen una poderosa influencia sobre el cerebro emocional de sus seguidores. Si observamos, por ejemplo, la actuación de una buena actriz, no tardaremos en advertir lo fácilmente que atrae al público hacia su órbita emocional, sin importar que esté representando la angustia de la traición o las mieles del triunfo.

La facilidad con la que detectamos los estados emocionales del líder depende de la expresividad de su rostro, de su voz y de sus gestos. Cuanto mayor sea su capacidad para transmitir sus emociones, más rápidamente se difundirán estas. Y ello, evidentemente, no tiene nada que ver con el histrionismo, puesto que la gran atención prestada al líder permite que hasta las manifestaciones más sutiles de la emoción puedan tener un efecto muy profundo. No obstante, cuanto más abierto sea el líder —es decir, cuanto mejor exprese sus emociones— más rápidamente se producirá el contagio.

Los líderes que poseen este tipo de talento operan como una especie de imanes emocionales. Si piensa en los líderes de una determinada organización que más atraen a la gente probablemente advierta que se trata de personas que parecen emanar sentimientos positivos. Y es que las personas con más talento se sienten atraídas por los líderes emocionalmente inteligentes por el mero gusto de estar en su presencia. Por su parte, los líderes que emiten registros negativos —los líderes irritables, susceptibles, dominantes o fríos— parecen repeler a los demás. La investigación ha demostrado palpablemente que nadie quiere trabajar con un cascarrabias. Por eso, a diferencia de lo que ocurre con los líderes que tienden hacia los estados de ánimo negativos, los líderes optimistas y entusiastas suelen conservar más tiempo a sus empleados.[20]

Demos ahora un nuevo paso hacia la comprensión del efecto del

liderazgo *primal* y centremos nuestra atención en el modo en que las emociones determinan la eficacia laboral.

El efecto de los estados de ánimo

En el entorno laboral, las emociones son muy intensas, fugaces y, en ocasiones, hasta perturbadoras, mientras que los estados de ánimo, por su parte, tienden a ser más suaves y duraderos y no suelen interferir con el trabajo. Además, los episodios emocionales suelen tener cierta inercia que tiñe levemente durante un tiempo el estado de ánimo del grupo.

Aunque, desde un punto de vista laboral, las emociones y los estados de ánimo puedan parecer triviales, sus efectos no dejan, por ello, de ser muy importantes. La ligera ansiedad que manifiesta un líder puede ser un signo de que algo necesita más atención y dedicación. La seriedad, por ejemplo, puede sernos de mucha utilidad cuando tenemos que afrontar una situación arriesgada, mientras que el optimismo, por su parte, puede llevarnos erróneamente a desdeñar los peligros.[21] El enfado, por su parte, puede llamar la atención del líder hacia un problema urgente —como el descubrimiento de que un determinado ejecutivo se ha visto implicado en un caso de acoso sexual—, desviando su atención de las preocupaciones habituales y centrándola en la erradicación de ese tipo de conductas.[22]

Pero, si bien cierta ansiedad (que acompaña, por ejemplo, a la proximidad de la fecha de entrega de un determinado trabajo) puede centrar la atención y la energía del líder, el estrés prolongado reduce la capacidad del cerebro para procesar la información y responder eficazmente y acaba dificultando las relaciones y disminuyendo el rendimiento. La risa y el optimismo, por el contrario, suelen consolidar las habilidades neuronales básicas necesarias para desempeñar bien el trabajo.

Los estados de ánimo positivos y negativos tienden a perpetuarse, en parte porque sesgan las percepciones y los recuerdos. Cuando las personas se sienten optimistas, se centran más en los aspectos positivos y recuerdan las cosas buenas mientras que, por el contrario, cuando se sienten mal, la atención se dirige hacia los aspectos

negativos.[23] Pero, más allá de este sesgo perceptual, las hormonas del estrés segregadas al torrente sanguíneo cuando una persona está disgustada tardan horas en reabsorberse. Este es, precisamente, el motivo por el cual una discusión con el jefe puede dejarnos sumidos durante horas en la tensión y la preocupación («La reunión me inquietó tanto que anoche me costó varias horas conciliar el sueño»). No es de extrañar, por tanto, que todo el mundo quiera estar, como es natural, con personas emocionalmente positivas y que les hacen sentir bien.

El secuestro emocional

Las emociones negativas —especialmente el enfado, la ansiedad y la sensación de inutilidad crónica— secuestran la atención y dificultan el trabajo.[24] Una investigación realizada en la Universidad de Yale sobre los estados de ánimo y su contagio descubrió que el rendimiento de los grupos que debían asignar las pagas de beneficios anuales se veía notablemente favorecido por los sentimientos positivos y obstaculizado por los negativos. Resulta muy significativo, en este sentido, que los miembros del grupo no advirtieran la influencia determinante que tuvieron en ello sus propios estados de ánimo.[25]

Otra investigación realizada en una cadena hotelera de ámbito internacional puso de relieve que nueve de cada diez interacciones que los empleados sostenían con los jefes provocaban sentimientos negativos como frustración, decepción, enfado, tristeza, disgusto o resentimiento, un hecho que resultó mucho más determinante del estrés que la relación con los clientes, las presiones laborales, la política de la empresa o los problemas personales.[26] Pero hay que señalar que, con ello, no estamos sosteniendo que los líderes tengan que ser necesariamente «buenos», sino tan solo que el arte emocional del liderazgo consiste en saber forzar la realidad laboral sin incomodar, por ello, innecesariamente a nadie. Una de las leyes más antiguas de la psicología afirma que, más allá de cierto nivel, la ansiedad y la preocupación acaban menoscabando seriamente las capacidades mentales.

Pero la ansiedad no solo erosiona las capacidades mentales, sino que también disminuye la inteligencia emocional, porque las personas angustiadas tienen más dificultades en interpretar adecuadamente las emociones de los demás, lo cual reduce su empatía y obstaculiza también, en consecuencia, sus habilidades sociales.[27]

Señalemos por último que, según la reciente investigación realizada a este respecto, el grado de satisfacción —y, en consecuencia, la calidad de la vida laboral— depende fundamentalmente de las emociones que las personas experimentan en su puesto de trabajo.[28] En este sentido, el porcentaje de tiempo durante el cual los trabajadores experimentan emociones positivas constituye uno de los mejores indicadores del grado de satisfacción laboral (y también, por cierto, un indicador indirecto del grado de movilidad laboral).[29] Del mismo modo, el éxito de una empresa está ligado directamente al estado de ánimo de sus líderes, hasta el punto de que bien podríamos decir que quienes más tiempo pasan inmersos en estados de ánimo negativos son más perjudiciales para el negocio, mientras que quienes pasan más tiempo en estados de ánimo positivos, por el contrario, contribuyen a impulsar el éxito.

Los estados de ánimo positivos y el trabajo bien hecho

Así pues, en resumen las personas trabajan mejor cuanto mejor se sienten. Es como si el hecho de sentirse bien lubricase la eficacia mental, permitiera que las personas asimilaran mejor la información, fomentase el uso de las reglas de la lógica y flexibilizase el pensamiento.[30] La investigación parece corroborar que los estados de ánimo positivos nos ayudan a percibir más positivamente los hechos y a los demás, lo cual contribuye, a su vez, a cobrar mayor conciencia de los recursos de que disponemos para alcanzar un determinado objetivo, al tiempo que alienta la creatividad, favorece la toma de decisiones y nos predispone a la acción.[31] Los agentes de seguros que asumen la perspectiva de «la botella medio llena», por ejemplo, son más perseverantes a pesar de los rechazos —y también, por cierto, contratan más pólizas— que sus colegas que tienden a asumir una visión más pesimista.[32] Además, la investigación realizada sobre los estados de ánimo en el ámbito laboral ha puesto de relieve que la risa y la broma oportuna estimulan la creatividad, abren vías de comunicación,

consolidan la sensación de conexión y confianza y, en consecuencia, convierten al trabajo en algo mucho más agradable.[33] Las bromas, por su parte, también aumentan la probabilidad de éxito de las negociaciones. No resulta, por tanto, sorprendente que la alegría ocupe un lugar prominente en el equipamiento habitual de los líderes emocionalmente inteligentes.

Los estados de ánimo positivos demuestran ser especialmente importantes en el ámbito del trabajo de equipo. En este sentido, la capacidad del líder para inducir un estado de ánimo positivo y cooperativo resulta fundamental para determinar el éxito del grupo. Cuando, por el contrario, los problemas emocionales socavan la atención del grupo y la alejan de la tarea común, el rendimiento se ve notablemente disminuido.

Consideremos ahora los resultados de una investigación realizada con sesenta y dos líderes y sus correspondientes equipos.[34] Los jefes en cuestión pertenecían a empresas incluidas en *Fortune* 500, empresas punteras del ámbito de los servicios (como auditorías y asesorías, por ejemplo), organizaciones sin fines de lucro y entidades gubernamentales de Estados Unidos. La investigación comenzó determinando el grado de optimismo —energía, entusiasmo y decisión— de los jefes y de los miembros de sus equipos directivos. También se tuvo en cuenta el número de conflictos que habían experimentado en las reuniones del equipo, es decir, los enfrentamientos de personalidad, las fricciones, los enfados y los problemas emocionales (sin considerar, evidente, las simples confrontaciones de ideas).

Ese estudio puso de relieve que, cuanto más positivo era el estado de ánimo del equipo directivo, mejor era su funcionamiento y mayor también el rendimiento económico de la organización; o, por decirlo de otro modo, cuanto más tiempo se encuentre una determinada empresa dirigida por un equipo problemático, peor será su rendimiento.

Así pues, el «CI grupal» —es decir, la suma global de los mejores talentos con que cada persona contribuye a la eficacia del grupo— depende de su nivel de inteligencia emocional, algo que se pone claramente de manifiesto en la armonía existente entre sus miembros. En este sentido, los líderes diestros en la competencia emocional de la colaboración conocen bien el modo de alentar la cooperación y, de ese

modo, se aseguran que el esfuerzo invertido en reunirse se verá cuando menos recompensado por las decisiones tomadas. Este tipo de líderes prestan atención a la tarea inmediata y a la calidad de las relaciones existentes entre los integrantes de un grupo, generando así de manera natural un clima amistoso y eficaz que resulta sumamente alentador.

¿Cómo se cuantifica el «sentimiento» de una empresa?

El sentido común nos dice que, cuanto más a gusto se hallen los empleados, más esfuerzos harán por complacer a sus clientes; lo que, en consecuencia, redundará necesariamente en el rendimiento. Pero, en realidad, existe una fórmula para cuantificar esa relación, según la cual un aumento del 1 por ciento en el clima emocional de los servicios va acompañado de un aumento del 2 por ciento en los ingresos.[35]

Según los resultados de una investigación realizada por Benjamin Schneider, profesor de la Universidad de Maryland, en entornos tan diversos como el sector bancario, las compañías locales de seguros, las empresas dedicadas a conceder créditos por teléfono y los hospitales, la valoración que hacen los empleados del clima del servicio no solo es un excelente indicador del grado de satisfacción del usuario, sino que también influye muy directamente en el rendimiento de la empresa. Y, por el mismo motivo, la baja moral de los representantes de una empresa de servicios constituye un buen indicador del rendimiento laboral y, en consecuencia, de la baja satisfacción del usuario durante un período de tres años... lo cual, a su vez, conlleva una manifiesta disminución de los ingresos.[36]

¿Cuál es, pues, el antídoto más adecuado para esta situación? Además de las evidentes relaciones existentes entre el sueldo o las condiciones laborales y el clima emocional, hay que señalar también la importancia que tiene la capacidad del líder para alentar la resonancia. Hablando en términos generales, cuanto más emocionalmente comprometido sea un determinado trabajo, más empático y comprensivo debe ser el líder. No hay que olvidar que el líder contribuye a crear el clima del servicio y que, en ese mismo sentido, tiene mucho

ATENDER AL CLIENTE SIN PERDER LA SONRISA

La atención al cliente —el santo grial de la industria de los servicios— tal vez sea el aspecto que más afectado se ve por el contagio de estados de ánimo y, en consecuencia, por la dimensión abierta del cerebro. No hay que olvidar que los servicios de atención al cliente son muy estresantes ya que, en ellos, las emociones fluyen libremente del cliente al trabajador y viceversa. Es evidente por tanto que, desde una perspectiva estrictamente comercial, el estado de ánimo negativo de los dependientes no augura nada bueno. En primer lugar —e independientemente de que una determinada reclamación haya sido adecuadamente gestionada—, la mala educación resulta contagiosa y provoca el descontento y el enfado de los clientes. En segundo lugar, los empleados antipáticos atienden mal a los clientes, con resultados a menudo más que lamentables. Según revela la investigación realizada al efecto, la tasa de mortalidad entre los pacientes ingresados en unidades de cardiología en las que el estado de ánimo general de las enfermeras se hallaba «deprimido» era cuatro veces superior a la de otras unidades similares.[37]

Por el contrario, el estado de ánimo positivo de los empleados que se hallan en contacto directo con los clientes influye muy poderosamente en los ingresos de la empresa. Y es que, si el cliente se encuentra con una persona atenta, por ejemplo, tenderá a percibir positivamente el lugar, lo cual no solo garantiza la fidelidad del cliente, sino que también redunda en una mejor publicidad informal. Además, cuanto más satisfecho se sienta el empleado, mayor será su predisposición a complacer a los clientes. Como ilustran los resultados de una investigación realizada con treinta y dos tiendas de una empresa estadounidense, los puntos de mayor índice de ventas eran aquellos atendidos por vendedores con estados de ánimo más positivos.[38]

Pero hay que subrayar que, en última instancia, es el gerente de la tienda el que crea el clima emocional que alienta el estado de ánimo de los vendedores y el responsable último del aumento de las ventas. Cuando el gerente se muestra animado, seguro y optimista, su estado de ánimo acaba contagiándose a todo el personal.[39]

que ver con la predisposición de los empleados a satisfacer a sus clientes. Schneider descubrió que, en una determinada compañía de seguros, la influencia del liderazgo en el clima emocional de los agentes daba cuenta de una diferencia del 3 al 4 por ciento en la renovación de los seguros... un margen aparentemente insignificante pero que, en grandes números, suponía una diferencia ciertamente sustancial.

Hace ya tiempo que las empresas de asesoría han asumido la existencia de algún tipo de relación positiva entre el clima humano de una determinada unidad empresarial y su rendimiento. Pero los datos que relacionaban ambas variables eran muy escasos y, en la práctica, los jefes se habían centrado más en los objetivos comerciales «más duros» desdeñando su estilo personal de liderazgo y sus efectos sobre sus subordinados. Hoy en día, sin embargo, disponemos de datos procedentes de un amplio abanico de entornos que establecen la existencia de un estrecho vínculo entre el liderazgo, el clima emocional y la eficacia y que, en consecuencia, nos permiten cuantificar el resultado de datos tan «duros» como el rendimiento a partir de variables tan «blandas» como el «sentimiento» de la empresa.

La estimación del clima emocional positivo de una multinacional del sector de la alimentación y los refrescos, por ejemplo, predijo las ganancias anuales de los principales departamentos. Otra investigación realizada con diecinueve compañías de seguros puso de manifiesto que el clima generado por los directivos entre sus subordinados directos bastaba para predecir el rendimiento de toda la organización (y que, en catorce de ellas, era suficiente para poder discriminar con toda claridad las de mayor beneficio y crecimiento de las menos rentables).[40]

Hay que señalar, no obstante, que el clima emocional, en sí mismo, no es el único determinante del rendimiento y que las variables que determinan el éxito de una empresa son mucho más complejas. Nuestro análisis solo señala que, hablando en términos generales, el clima emocional —es decir, el modo en que las personas se sienten trabajando en una determinada empresa— da cuenta de entre el 20 y el 30 por ciento del rendimiento. No es de extrañar, por tanto, que una variable tan «blanda» como la adecuada gestión de los recursos

emocionales acabe produciendo resultados tan «duros» como un aumento en los ingresos.

¿Qué es, por tanto, lo que determina el clima emocional de una empresa? El modo en que los trabajadores experimentan el clima de su empresa depende entre un 50 y un 70 por ciento de las acciones del líder. Él es, más que cualquier otra persona, quien pone las condiciones que determinan directamente la capacidad de las personas para responder positivamente al trabajo.[41]

En pocas palabras, el estado emocional y las acciones de los líderes influyen muy directamente en el modo en que se sienten los empleados y, en consecuencia, determinan su rendimiento. El modo, por tanto, en que el líder gestiona sus estados de ánimo no es una cuestión estrictamente privada, puesto que su influencia directa en el estado de ánimo de sus subordinados le convierte en un factor esencial del funcionamiento de una empresa.[42]

Y eso nos lleva directamente a estudiar el modo en que el cerebro moviliza, en un sentido u otro, el liderazgo *primal*.

2

El liderazgo resonante

Volvamos ahora al caso de la sección de la BBC que estaba a punto de ser clausurada. El primer ejecutivo del que hablamos —que exasperó tanto a los empleados que casi tuvo que solicitar la escolta del personal de seguridad— constituye el ejemplo más claro de lo que nosotros hemos denominado liderazgo *disonante*, un tipo de liderazgo que se halla tan desconectado de los sentimientos del grupo que moviliza sus emociones negativas y lo sume en una espiral descendente que comienza en la frustración y termina abocando en el resentimiento, el rencor y la rabia.

Cuando el líder no sabe empatizar ni interpretar adecuadamente las emociones ajenas genera disonancia y transmite innecesariamente mensajes perturbadores, en cuyo caso la atención del grupo se desvía de su misión y se centra en el malestar colectivo. Por eso el indicador más claro del impacto emocional y comercial provocado por el liderazgo disonante en el entorno laboral reside en el alto grado de malestar de los empleados y en la disminución de su rendimiento.

El segundo ejecutivo de nuestro ejemplo —que casi arrancó los aplausos de quienes estaban a punto de verse despedidos—, por el contrario, ilustra perfectamente el liderazgo que nosotros denominamos *resonante*, un tipo de liderazgo que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva. Al expresar sinceramente sus propios valores y sintonizar con las emociones de las personas que le rodeaban, ese líder logró conectar con sus interlocutores llegando incluso a transformar positivamen-

te su estado de ánimo en un momento ciertamente complicado. Digamos, de pasada, en este sentido, que el liderazgo resonante también es fácil de advertir en el brillo e interés que se refleja en el rostro de los empleados.

No olvidemos que el significado etimológico del término *resonancia* resulta muy revelador, ya que se deriva de la palabra latina *resonare*, que significa resonar. Según el *Oxford English Dictionary*, resonar es el «refuerzo o prolongación del sonido mediante el reflejo» o, más concretamente, «mediante vibración sincrónica». El análogo humano de esta vibración sincrónica tiene lugar cuando dos personas sintonizan en la misma «longitud de onda emocional», es decir, cuando se sienten «en sincronía». Y, al igual que ocurre con el significado original del término resonancia, la sincronía «resuena» y prolonga el tono emocional positivo.

Uno de los signos más patentes del líder resonante es el optimismo y entusiasmo que exhiben sus subordinados. Como afirma uno de los axiomas fundamentales del liderazgo *primal*, la resonancia amplifica y prolonga el impacto emocional del liderazgo. En este sentido, las personas más resonantes son aquellas que sintonizan mejor con los demás y las que mantienen relaciones más transparentes, porque la resonancia minimiza el ruido del sistema. Recordemos que, según cierto *mantra* comercial: «Un equipo significa más señal y menos ruido». Así pues, las emociones constituyen el aglutinante fundamental de un equipo que compromete a sus integrantes con una determinada organización.[1]

El modo en que el líder gestiona y canaliza las emociones para que un determinado grupo alcance sus objetivos depende de su grado de inteligencia emocional. En este sentido, los líderes emocionalmente inteligentes despiertan de manera natural la resonancia y su pasión y entusiasmo reverberan en todo el grupo. También hay que decir que este tipo de líderes sabe movilizar, cuando ello es preciso, el estado de ánimo más adaptado a las circunstancias, utilizando la empatía para sintonizar con el tono emocional de sus subordinados. En el caso, por ejemplo, de que haya ocurrido algo que preocupe o entristezca a todo el mundo (como el cierre de un determinado departamento o la enfermedad grave de un compañero de trabajo), el líder emocionalmente inteligente no solo empatiza con esas emociones, sino que también las expresa para el grupo reforzando, de ese modo, la sincronía, al permitir que las personas se sientan respetadas y comprendidas.

Los líderes emocionalmente inteligentes alientan en sus subordinados cierto grado de bienestar que les lleva a compartir las ideas, aprender los unos de los otros, asumir decisiones grupales y permitir, en suma, que las cosas funcionen. El vínculo emocional que se establece en tal caso permite que los integrantes del grupo permanezcan centrados en su actividad aun en medio del cambio y la incertidumbre. Pero lo más importante de todo es que la conexión emocional con los demás infunde un significado especial al trabajo. Todos sabemos lo que se siente al compartir el entusiasmo y la satisfacción que acompaña al trabajo bien hecho, sentimientos que llevan a las personas a emprender proyectos que van más allá del alcance de cualquier individuo aislado. Y el líder emocionalmente inteligente es la persona que conoce perfectamente el modo de establecer este tipo de vínculos.

Cuando, por el contrario, el líder carece de resonancia, sus subordinados se «limitan» a llevar a cabo su trabajo sin dar lo mejor de sí mismos. Y es que, a falta de la adecuada dosis de «corazón», el líder puede saber «mandar»... pero ignorar, no obstante, el modo de «dirigir».

El líder discordante

En su acepción original, el término *disonancia* se refiere a un sonido desagradable y discordante. Desde una perspectiva tanto musical como humana, pues, la disonancia implica la falta de armonía. En este sentido, el líder disonante crea grupos emocionalmente discordantes en los que las personas tienen la continua sensación de hallarse desconectados de los demás.[2]

Al igual que la risa constituye uno de los termómetros más fieles del grado de resonancia laboral, el enfado, el miedo, la apatía y la hosquedad son signos que apuntan claramente en la dirección contraria. La investigación realizada al respecto ha puesto de manifiesto que la disonancia es lamentablemente muy frecuente en el ámbito

laboral. Una investigación realizada con más de mil obreros de Estados Unidos, por ejemplo, puso de relieve que el 42 por ciento de ellos habían sido objeto de maltrato verbal en el puesto de trabajo y que casi el 30 por ciento de ellos admitieron haber gritado, a su vez, a algún que otro compañero.[3]

Consideremos ahora el coste biológico de la disonancia. Es cierto que la manifestación del descontento puede contribuir a disipar la niebla emocional —y alentar, en consecuencia, la resonancia—, pero no lo es menos que su expresión desproporcionada aumenta el grado de toxicidad emocional de un determinado entorno. Así, por ejemplo, en lugar de decir tranquilamente «El hecho de que siempre llegue tarde a las reuniones nos hace perder mucho tiempo. Todos seríamos mucho más eficaces si no se retrasara», lo que suele ocurrir es que la persona que se queja lanza un ataque del tipo «Me alegro de que Su Alteza haya encontrado un hueco en su apretada agenda y nos honre con su presencia. Trataremos de no malgastar su preciado tiempo».

La investigación realizada monitorizando distintas variables fisiológicas ha puesto de relieve que este tipo de interacción genera auténticos estragos emocionales.[4] Y es que el ataque —que transmite un mensaje emocional de rechazo o desprecio— acaba provocando en el interlocutor un secuestro emocional, sobre todo cuando el agresor es una persona muy importante (como la esposa o el jefe).

John Gottman, psicólogo de la Universidad de Washington, utiliza el término «inundación» para referirse a la intensidad de la reacción de lucha o huida que pueden desencadenar los mensajes despectivos, que llegan a provocar un aumento súbito del ritmo cardíaco de hasta veinte o treinta pulsaciones por minuto acompañado de una abrumadora sensación de angustia. Cuando una persona se ve desbordada así le resulta imposible escuchar lo que se dice sin distorsionarlo, su pensamiento se torna confuso, no puede responder con claridad y es más proclive a emitir reacciones más rudimentarias, con lo cual no es de extrañar que el encuentro concluya precipitadamente antes de tiempo. Como resultado de todo ello, la persona afectada no tarda en desconectarse «dando largas» o aumentando la distancia emocional o incluso la distancia física.

Aunque estas investigaciones se llevaron a cabo en el ámbito

matrimonial, sus conclusiones resultan también aplicables al encuentro disonante existente entre un jefe y su empleado. Un estudio puso de manifiesto que las respuestas más habituales cuando el jefe pierde los estribos y agrede verbalmente a sus empleados son ponerse a la defensiva, eludir la propia responsabilidad o «darle largas» y evitar, de ese modo, el contacto emocional. Según otro estudio realizado con ciento ocho ejecutivos y trabajadores administrativos, la primera causa de conflicto laboral reside en las críticas inadecuadas del jefe.[5]

La disonancia, en suma, genera *burnout*,* desalienta a las personas y les obliga a cambiar de trabajo. Además, la disonancia también tiene otro coste adicional, ya que quienes trabajan en ambientes emocionalmente nocivos acaban llevándose consigo a casa esta intoxicación, puesto que las hormonas del estrés liberadas durante una jornada de trabajo tóxica tardan muchas horas en desaparecer del torrente sanguíneo.[6]

Las variedades de la disonancia

Existen muchas modalidades diferentes de liderazgo disonante que no solo adolecen de empatía —y, en consecuencia, fomentan la desconexión del grupo— sino que también transmiten acordes emocionales que suelen despertar registros negativos. En nuestra opinión, sin embargo, a nadie le gusta ser discordante, lo único que ocurre es que los líderes en cuestión simplemente carecen de las habilidades fundamentales de la inteligencia emocional que les ayudarían a movilizar la resonancia.

En el caso extremo, los líderes disonantes pueden ir desde el tirano que grita y humilla a sus subordinados hasta el sociópata que los manipula. Tales líderes tienen un impacto emocional semejante a

* Concepto introducido en 1974 por Freudenberger en el campo de la psicología de las organizaciones —y que se corresponde con el uso coloquial de nuestra expresión «estar quemado»— para hacer referencia a la sensación de agotamiento, decepción y pérdida de interés por la actividad laboral que surge en las personas —y, más en especial, en aquellos que se dedican a las profesiones de servicio— como consecuencia del contacto diario con su trabajo. *(N. de los T.)*

los «dementores» de *Harry Potter*, que «chupan la paz, la esperanza y la felicidad del aire de quienes les rodean».[7] Son personas que ignoran lo destructivos que pueden llegar a ser, no respetan a sus subordinados y generan una atmósfera laboral de profunda insatisfacción.

Pero también existen modalidades de liderazgo disonante más sutiles que se sirven del encanto personal, del barniz social superficial y hasta del carisma para engañar y manipular a los demás. Se trata de líderes que, en realidad, no sostienen los valores que afirman profesar o que carecen de empatía y solo se preocupan de sí mismos. Cuando los seguidores de este tipo de líderes se dan cuenta de su falta de honestidad —y de que su amabilidad era fingida— la relación no tarda en decantarse hacia el cinismo y la desconfianza.

Hay ocasiones en que los líderes disonantes pueden parecer eficaces a corto plazo —y conseguir un ascenso, por ejemplo, complaciendo a su jefe—, pero, a la larga, el claro rastro de desmotivación, apatía, enfado y resentimiento que dejan a su paso acaba desenmascarándoles. Resumiendo, pues, los líderes disonantes son aquellos con los que nadie quisiera trabajar.

Cuando vemos que la persona que dirige una determinada organización despierta una resonancia tan negativa sabemos que los problemas no tardarán en presentarse. Y es que, a pesar de la aparente mejora del rendimiento a corto plazo, los líderes que solo despiertan emociones negativas acaban «quemando» a sus empleados. Son personas que transmiten sus propias emociones —muy a menudo corrosivas—, pero que no saben escuchar ni respetar a los demás. Los líderes emocionalmente inteligentes, por el contrario, conocen el camino que conduce a la motivación evocando la resonancia positiva y congregando a las personas en torno a una meta que merezca la pena.

También existen los que nosotros llamamos líderes «desorientados», es decir, líderes que pretenden resonar en un registro emocionalmente positivo, sin darse cuenta de que sus subordinados se hallan atrapados en algún tipo de emoción negativa. Dicho en otras palabras, hay veces en que la realidad laboral provoca la insatisfacción, el enfado o la ansiedad de los trabajadores, pero el líder «desorientado» no se da cuenta de ello y sigue transmitiendo un mensaje optimista que no resuena absolutamente en nadie.

Cierto ejecutivo, por ejemplo, nos describió del siguiente modo su visión de la empresa en la que trabajaba: «Estamos avanzando a pasos agigantados hacia un futuro cada vez más complejo y preparando a nuestra industria para alcanzar nuevas cotas. Nuestros ejecutivos no desaprovechan ninguna oportunidad que se presenta para aplastar a la competencia. Lo que más nos preocupa es la satisfacción de nuestros clientes».

Tal vez, a primera vista, todo eso suene muy bien pero, considerado con más detenimiento, no es más que una sarta de perogrulladas desprovistas de todo sentido. Sinceramente, no entendemos bien lo que realmente quiso decir este líder (¿acaso lo sabe usted?). Si echamos un vistazo a la cultura y a las prácticas habituales de este tipo de liderazgo no descubrimos precisamente flexibilidad, tolerancia a la ambigüedad, asunción de riesgos, innovación o sintonía con los clientes, sino personas que repiten mecánicamente la misma vieja rutina y que contemplan con muchas reservas la visión descrita por su líder. Resulta ciertamente lamentable que la jerga utilizada en el mundo empresarial suela incurrir con tanta frecuencia en este tipo de cortinas de humo, que el líder no sepa comunicarse sinceramente con sus subordinados... y que, en consecuencia, nunca tenga la necesidad de cambiar.

No es infrecuente que los líderes excesivamente centrados en sí mismos estén desorientados. En cierta ocasión, un grupo de ejecutivos preocupados por la marcha de la empresa solicitó una reunión con su CEO. Porque, aunque la empresa todavía se hallaba entre las diez punteras del sector, la tendencia comenzaba a cambiar y, conociendo bien cuáles eran los problemas, querían ayudarle a reorientar las cosas en la dirección adecuada.

Pero el día de la reunión, el CEO no pareció estar dispuesto a escucharles y, en respuesta a sus preocupaciones, dijo algo así como: «Las personas quieren —o, mejor dicho, necesitan— un héroe. Y eso es lo que yo soy para ellos, una especie de estrella de cine, una persona a la que admirar. Por ello he pensado que sería bueno reunirles a ustedes para que puedan transmitir a todo el mundo lo que tengo que decirles».

Al escuchar esas palabras se apoderó de la sala un silencio atronador que el jefe interpretó como asentimiento porque, para él, la

EL DEMAGOGO

Resulta ciertamente inquietante que el líder contagie a sus seguidores su estilo emocional porque eso es, precisamente, lo que han hecho los demagogos y dictadores a lo largo de la historia para alcanzar sus deplorables objetivos. La única diferencia existente entre la resonancia y la demagogia es que los Hitler y Pol Pot de todo el mundo han movilizado a las masas enardecidas en torno a un mensaje destructivo.

A diferencia de lo que ocurre con los líderes resonantes, el demagogo transmite un mensaje emocional que suscita un tipo de respuesta negativa, especialmente una combinación de miedo y enfado ante la amenaza de que «ellos» nos ataquen y nos quiten «lo que es nuestro», un tipo de mensaje que no une a las personas en torno a una causa común sino que, muy al contrario, las polariza. Toda la actividad de esos líderes gira en torno a la resonancia negativa, las perturbadoras emociones de lucha o huida ligadas a la supervivencia que se activan cuando las personas se sienten amenazadas o enfurecidas. El líder serbio Slobodan Milosevic, por ejemplo, es un verdadero especialista en aventar las llamas del enfrentamiento étnico, congregando a sus seguidores en torno al resentimiento, el miedo y la rabia, en detrimento de sí mismos y de su propia nación.

El demagogo manipula las emociones destructivas de sus seguidores, suprimiendo la esperanza, el optimismo, la innovación y la imaginación creativa. El liderazgo resonante, por su parte, alienta el desarrollo y la resonancia de las emociones positivas. Este tipo de líder sabe el modo de crear una aspiración colectiva que impulse a las personas a dar un salto hacia delante.

Afortunadamente, sin embargo, el nicho ecológico propio del demagogo es el político y resulta una *rara avis* en el mundo empresarial pero, aun así, existen líderes que no dudan en apelar a este tipo de tácticas tan viles. En cualquiera de los casos, el liderazgo basado en la resonancia negativa —que azuza, por ejemplo, el miedo o el odio hacia un supuesto «enemigo»— es un truco barato, un modo rápido y sucio de movilizar a un grupo hacia un objetivo común. Resulta relativamente sencillo conseguir que un grupo comparta su odio o su temor porque, para ello, basta con establecer la amenaza apropiada. Pero hay que decir que, desde una perspectiva biológica, el odio y el miedo cumplen con la función de predisponer a nuestro cuerpo a una respuesta breve e intensa de lucha o huida ante una amenaza y que, en caso de durar demasiado, acaban extenuándonos. Así pues, aunque la ira y el miedo puedan servir para que un líder afronte una crisis concreta, resultan motivadores, no obstante, de muy corto aliento.

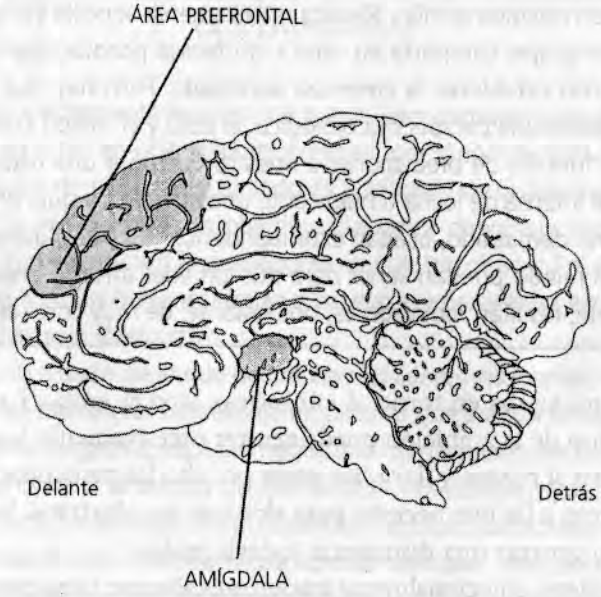
reunión no giraba en torno al «nosotros» sino al «mí». Y es que el lado oscuro de la ambición puede centrar excesivamente la atención del líder en sí mismo y llevarle a pasar por alto las preocupaciones de las personas a las que necesita para alcanzar sus objetivos, lo cual no hace sino generar una disonancia todavía mayor.[8]

Los líderes emocionalmente inteligentes alientan la resonancia sintonizando con los sentimientos —tanto propios como ajenos— y encauzándolos en la dirección adecuada. Veamos ahora, para comprender los mecanismos que impulsan el liderazgo emocionalmente inteligente —el liderazgo que promueve la resonancia—, los últimos descubrimientos realizados al respecto por la moderna investigación cerebral.

El liderazgo y la estructura del cerebro

Ninguna criatura puede volar con una sola ala. El liderazgo ejemplar requiere de la adecuada combinación entre el corazón y la cabeza, entre el sentimiento y el pensamiento. Esas son las dos alas que permiten volar a un líder.

Los líderes deben ser lo suficientemente inteligentes como para comprender los detalles concretos de los retos y tareas que deben afrontar. No cabe la menor duda de la importancia del pensamiento analítico y de la claridad conceptual. En nuestra opinión, el intelecto y la claridad de pensamiento son habilidades fundamentales sin las cuales resulta imposible que una persona se acerque siquiera a las puertas del liderazgo. A pesar de ello, sin embargo, la capacidad in-



Los circuitos neuronales que regulan la emoción van desde la región prefrontal hasta la amígdala, un área del sistema límbico que se encuentra a ambos lados del cerebro medio.

telectual, por sí sola, no hace al líder. No hay que olvidar que la principal misión de un líder es la de motivar, guiar, inspirar, escuchar, persuadir y, hablando en términos más generales, alentar la resonancia. Como dijo Albert Einstein: «No debemos acabar convirtiendo al intelecto en un dios. Es evidente que su musculatura es muy poderosa, pero carece de personalidad. Y es que su función no es tanto la de dirigir como la de servir».

Es cierto que las estructuras neuronales responsables del intelecto y de las emociones se hallan separadas, pero no lo es menos que existe entre ellas una profunda interconexión.[9] Y son precisamente los circuitos que conectan el pensamiento y el sentimiento los que constituyen la base neuronal del liderazgo *primal*. A pesar del gran valor que la cultura empresarial suele conceder al intelecto frío y despojado de emoción, nuestras emociones siguen siendo más decisivas que nuestro intelecto porque, ante una situación de emergencia, son nuestros centros emocionales —el cerebro límbico— los que asumen la función de dirigir al resto del cerebro.

El poder de las emociones reside en su extraordinario valor para la supervivencia, ya que es el modo que tiene el cerebro de alertarnos de la presencia de un peligro inminente y de proporcionarnos un programa de acción inmediato, como la lucha, la huida o la inmovilización. No hay que olvidar que el cerebro pensante evolucionó a partir del cerebro límbico y que sigue acatando sus órdenes cuando percibimos una amenaza o cuando estamos estresados. El desencadenante de estas emociones es la amígdala, una estructura del cerebro límbico que se dedica a escrutar todo lo que nos ocurre segundo a segundo y siempre está dispuesta a hacer frente a una emergencia.[10] Además, en tanto que radar que detecta las emergencias emocionales, la amígdala se halla también en condiciones de reclutar forzosamente —cuando la ocasión lo requiere— a otras regiones cerebrales, incluidos los centros racionales del neocórtex, y ponerlas al servicio de una determinada acción inmediata.

Se trata de un sistema extraordinariamente útil en los últimos cien millones de años. Tengamos en cuenta que fue precisamente el miedo lo que permitió a los primeros mamíferos escapar del peligro real que suponían los predadores y que la ira fue la emoción que movilizó a las madres a luchar para proteger a su progenie. Por su parte, emociones sociales como los celos, el orgullo, el desprecio y el afecto desempeñaron un papel esencial en las relaciones familiares de los grupos de primates, como sigue ocurriendo hoy en día de forma subrepticia en la vida de las organizaciones.

Así pues, las emociones han desempeñado un papel decisivo para la supervivencia de la especie humana a lo largo de todo el proceso evolutivo. Pero, en los últimos diez mil años, se ha generado un verdadero desajuste neuronal que tiene profundas implicaciones para el liderazgo. Y es que, en nuestra avanzada civilización actual, debemos afrontar realidades sociales muy complejas (como, por ejemplo, la sensación de que alguien no parece estar tratándonos muy bien) con un cerebro estructurado para garantizar la supervivencia física. Por eso, en ocasiones, podemos vernos secuestrados —es decir, desbordados— por la ansiedad o el enojo, emociones muy aptas para hacer frente a las amenazas a nuestra integridad física, pero sumamente inadecuadas para responder a las sutilezas de la política empresarial («¡Pero quién diablos se cree que es!» o «¡Estoy tan enfadado que podría llegar a golpearle!»).

Afortunadamente, existe una vía neuronal que conecta los impulsos procedentes de la amígdala con la región prefrontal (justo detrás de la frente), que es el centro ejecutivo del cerebro y se encarga de recibir y analizar la información procedente de todas las áreas cerebrales y decidir el curso de acción a seguir. Así pues, el área prefrontal también puede vetar un determinado impulso emocional y asegurarse, de este modo, de que nuestra respuesta sea más eficaz («Recuerda, estás asistiendo a una reunión anual. Será mejor que te relajes y escuches lo que se dice antes de hacer algo de lo que luego pudieras lamentarte»). Sin esa capacidad de regulación, cualquier activación procedente de la amígdala podría desencadenar un secuestro emocional... que es precisamente lo que ocurre cuando la región prefrontal no consigue refrenar los impulsos procedentes de los centros emocionales.

La conexión neuronal existente entre los centros emocionales y la región prefrontal constituye una especie de superautopista neurológica que sirve para sintonizar el pensamiento y el sentimiento. Por eso las competencias de la inteligencia emocional, tan esenciales para el liderazgo, dependen del buen funcionamiento de los circuitos que conectan la región prefrontal con el sistema límbico. La investigación neurológica realizada con pacientes que presentan algún tipo de lesión en las conexiones neurológicas prefrontal-límbicas confirman que, si bien sus capacidades cognitivas pueden permanecer intactas, las competencias propias de la inteligencia emocional se encuentran, no obstante, dañadas.[11] Este es un dato neurológico que sirve para diferenciar con claridad este tipo de competencias de otras exclusivamente cognitivas como la inteligencia, el conocimiento técnico o la pericia en el mundo de los negocios (que se asientan exclusivamente en el neocórtex).

Desde una perspectiva biológica, pues, el arte del liderazgo resonante requiere de la adecuada combinación entre el intelecto y la emoción. Y aunque es evidente que los líderes necesitan cierto grado de capacitación técnica e intelectual, si solo se mueven en el ámbito del intelecto soslayarán un elemento realmente fundamental.

Consideremos, por ejemplo, el caso del nuevo director general de una multinacional que trató de cambiar la política estratégica de la empresa y, al cabo de un año, fracasó y fue despedido. Como nos

confesó el vicepresidente: «Creía en la posibilidad de transformar la empresa recurriendo exclusivamente al intelecto y sin movilizar emocionalmente a las personas. Para ello pretendió emprender una serie de cambios radicales sin tener en cuenta a las personas que debían llevarlos a cabo. El aluvión de correos electrónicos enviados por los empleados a los miembros de la junta directiva quejándose de un liderazgo tan desconectado fue tal que finalmente nos vimos en la obligación de despedirle».

La interacción entre los cuatro dominios fundamentales de la inteligencia emocional

Con todo lo anterior no queremos decir que las tareas principales de un líder sean las de generar excitación, optimismo y pasión por el trabajo, sino alentar un clima de cooperación y confianza que solo es posible mediante la inteligencia emocional.[12] Cada uno de los cuatro dominios de la inteligencia emocional —conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones— aporta un conjunto esencial de habilidades al liderazgo resonante.

Como es natural, todas esas competencias se hallan muy estrecha y dinámicamente relacionadas. Difícilmente podrá un líder, por ejemplo, gestionar adecuadamente sus emociones si no es consciente de ellas o las pasa por alto. Si, por otro lado, sus emociones le desbordan, tampoco podrá gestionarlas adecuadamente. A este respecto, nuestra investigación ha puesto de relieve la relación que existe entre todas estas competencias, una relación que bien podríamos resumir diciendo que la autoconciencia posibilita la empatía y la gestión de uno mismo y que la adecuada combinación de estas dos últimas permite la gestión eficaz de las relaciones.[13] Según esto, la conciencia de uno mismo constituye el fundamento esencial del liderazgo emocionalmente inteligente.

La autoconciencia —una competencia lamentablemente soslayada en el mundo laboral— constituye el fundamento de las demás competencias de la inteligencia emocional. Si no reconocemos nuestras propias emociones, difícilmente podremos gestionarlas y comprenderlas en los demás. Los líderes conscientes de sí mismos per-

manecen en contacto con sus señales internas y se dan cuenta del modo en que sus sentimientos les afectan e influyen en su rendimiento laboral. Por eso no permiten que el enfado crezca hasta desbordarles y lo descubren a tiempo de advertir sus causas y el modo de encauzarlo en una dirección constructiva. Los líderes emocionalmente inconscientes de sí mismos, por el contrario, no se dan cuenta de sus emociones y pierden fácilmente los estribos. La conciencia de uno mismo también desempeña un papel fundamental en la empatía, es decir, en la capacidad de experimentar lo que otra persona siente en una determinada situación. Difícilmente podrá conectar alguien con lo que otra persona está sintiendo si no es consciente de sus propios sentimientos.

El siguiente paso en la tarea fundamental de un líder que le permite impulsar la resonancia se asienta en la conciencia social, especialmente la empatía. Porque el hecho es que el líder solo podrá decir y hacer lo que sea apropiado —ya sea disminuir el miedo, serenar el enfado o mantener elevada la moral— si logra conectar con lo que están experimentando los demás en un determinado momento. Esta sintonización también le permite darse cuenta de los valores y prioridades compartidos que puede utilizar para dirigir adecuadamente al grupo.

Por el mismo motivo, el líder que carece de empatía se hallará desconectado de sí mismo y de los demás y, en consecuencia, sus palabras y sus acciones despertarán reacciones negativas. La empatía, que incluye la capacidad de escuchar y tener en cuenta el punto de vista de los demás, permite que el líder detecte los vínculos emocionales que promueven la resonancia. Solo entonces podrá sintonizar con ellos y ajustar su mensaje de tal modo que aliente la sincronía.

Cuando el líder comprende su propia visión y valores y puede darse cuenta de las emociones de los demás, es su capacidad de gestionar las relaciones la que contribuye a catalizar la resonancia. Pero, para determinar el tono emocional de un grupo, el líder debe conocer bien sus propias prioridades, lo que pone nuevamente de relieve la importancia de la conciencia de uno mismo.

Las relaciones dinámicas entre los cuatro dominios fundamentales de la inteligencia emocional que acabamos de señalar no solo tienen una importancia teórica sino eminentemente práctica. Ellas constituyen los ingredientes fundamentales del liderazgo *primal* eficaz, es decir, del liderazgo que promueve la resonancia. Veamos ahora la anatomía neuronal que subyace a las competencias de la inteligencia emocional que permite que los líderes alienten la resonancia de sus subordinados.

3

La neuroanatomía del liderazgo

Desde una perspectiva neurofisiológica, la resonancia presupone la sincronización de los centros emocionales de las personas implicadas, una sincronización intercerebral que, como ya hemos dicho en el capítulo 1, se ve notablemente favorecida por la risa.

El momento crítico que tuvo lugar durante una reunión de la cúpula directiva de unos grandes almacenes ilustra perfectamente las implicaciones neuroanatómicas del liderazgo. A juzgar por las conclusiones de la investigación de mercado que todos tenían en sus manos, parecía que el jefe de marketing había metido la pata con cierta campaña publicitaria.

Al cabo de un largo y tenso silencio, uno de los presentes comentó irónicamente: «¡Tal vez ese día habías olvidado las gafas en casa!», lo cual desató una sonora carcajada general.

Esa broma cumplió con dos cometidos muy distintos: corroborar implícitamente lo que todo el mundo pensaba y suavizar ese mensaje, eludiendo así la necesidad de perder tiempo inútilmente discrepando o defendiéndose y poder pasar rápidamente al siguiente punto del día, que era el de resolver el problema.

En el capítulo 1 ya hemos señalado que la risa cumple, entre otras, con la función de movilizar los centros emocionales de los integrantes de un equipo hacia un rango positivo, una estrategia que, muy probablemente, evitó que el grupo que nos ocupa se viera emocionalmente secuestrado por la fijación en el problema —el error del jefe de marketing— y les ayudó a aprestarse a buscar una solución. Y todo ello ocurrió sin que nadie lo mencionara explícitamente.

También hemos señalado que uno de los rasgos distintivos del liderazgo eficaz consiste en su adecuado uso del sentido del humor. Pero ello no significa que el líder deba eludir las discrepancias y los conflictos, sino tan solo que parece saber cuándo merece la pena airear las diferencias.

No es necesario tener un gran sentido de la oportunidad ni un amplio repertorio de chistes para utilizar eficazmente el sentido del humor. Las bromas más sencillas pueden ayudarnos a esbozar una sonrisa o hacernos reír y convertirse así en un poderoso acicate emocional. Existen multitud de datos —como la liberadora broma mencionada al comienzo de este capítulo— que relacionan el liderazgo eficaz con el sentido del humor.[1] Una investigación, por ejemplo, se centró en la frecuencia con la que una serie de ejecutivos provocaban la risa del entrevistador y luego llevó a cabo un seguimiento longitudinal de los distintos candidatos durante un período de dos años para ver cuáles acababan convirtiéndose en ejecutivos «estrella». Esa investigación puso de relieve que los líderes más sobresalientes habían conseguido arrancar la risa del entrevistador con una frecuencia dos veces superior a la de los ejecutivos promedio. (El éxito del líder, según esta investigación, era valorado en función de dos variables diferentes: cobrar primas que se hallaran en el tercio superior de las pagas de beneficios realizadas por la empresa y haber sido estimados como «excelentes» por no menos del 90 por ciento de sus jefes y colegas.)

Otra faceta de la investigación —centrada en los altibajos de la carrera de líderes de alto nivel, casi la mitad de los cuales eran directores generales de empresas de Estados Unidos y del extranjero— puso de manifiesto que su tasa de comentarios jocosos era *tres* veces superior (uno cada cuatro minutos) a la de los líderes promedio.

Parece pues que, independientemente de la tensión de la situación, los líderes más eficaces recurren con más frecuencia al sentido del humor, al tiempo que transmiten mensajes positivos que modulan el clima emocional subyacente. Por eso sus palabras siguen arrancando la sonrisa de los presentes, aun cuando giren en torno a detalles tan áridos como las cláusulas de un contrato o la descripción de una determinada estrategia comercial.

Las competencias de la inteligencia emocional: los vehículos del liderazgo *primal*

La investigación mencionada anteriormente ha demostrado la existencia de una elevada correlación entre el sentido del humor de los líderes con más éxito y las distintas competencias de la inteligencia emocional que, en nuestra opinión, constituyen los vehículos más adecuados para el desarrollo del liderazgo *primal*.[2]

Gran parte de nuestra temprana investigación sobre las competencias se basa en una propuesta realizada por David McClelland, nuestro difunto profesor de Harvard.[3] En un artículo publicado en 1973 en la revista de psicología de la universidad, McClelland adujo la necesidad de cambiar los criterios hasta entonces habituales de selección y promoción del personal. La revolucionaria propuesta de McClelland era que no había que ocuparse tanto de la determinación del CI, las habilidades técnicas, la personalidad o el currículo, sino centrarse, por el contrario, en la comparación sistemática de los empleados que evidenciaban un rendimiento excelente en un determinado ámbito con aquellos otros que no superaban el promedio.

Ese tipo de planteamiento no solo puso de relieve las capacidades básicas que debe poseer quien desempeñe un determinado trabajo sino también —y mucho más importante todavía— las competencias *distintivas*, es decir, las habilidades que más pueden ayudarnos a identificar a los trabajadores «estrella». El segundo paso del procedimiento concebido por McClelland consistió en seleccionar a las personas que ya poseen esas competencias o ayudarles a desarrollarlas. Así es como el desarrollo de un «modelo de competencia» del liderazgo que sirva para identificar, formar y promover a los posibles trabajadores «estrella» ha acabado convirtiéndose en una práctica habitual de muchas grandes organizaciones.

Veamos, por ejemplo, el modelo de competencia del liderazgo desarrollado por Lyle Spencer, socio de McClelland, para una empresa de sistemas de control para la industria (una división de Siemens que cuenta con cuatrocientas ramas en cincuenta y seis países y cuyo volumen de facturación asciende a los dos mil millones de dólares anuales).[4] El primer paso de este modelo consistía en identificar a aquellos líderes «estrella» cuyos ingresos y rentabilidad para la em-

presa se hallaban entre el 10 y el 15 por ciento de resultados máximos.[5]

El siguiente paso consistió en entrevistar a los líderes «estrella» así identificados y a aquellos otros cuyo rendimiento era solo promedio con la intención de evaluar sus competencias. Los resultados de esta investigación determinaron que la fortaleza de los líderes «estrella» no residía en ninguna habilidad técnica ni cognitiva, sino en cuatro competencias características de la inteligencia emocional: la motivación de logro, la iniciativa, la capacidad de colaborar y trabajar en grupo y la habilidad para dirigir equipos.

Finalmente, se adiestró a otro grupo de directivos del sector en el cultivo de esas mismas competencias, fijando objetivos y evaluando su desarrollo, un progreso que se vio claramente reflejado en su rendimiento laboral.

Este procedimiento supuso un notable aumento de la eficacia y rentabilidad de sus respectivos departamentos, cuyos ingresos se vieron incrementados en un millón y medio de dólares, el doble que el grupo de control que no había recibido ese entrenamiento.

Los líderes: la nueva generación

Con todo ello no queremos resucitar la desacreditada noción de que el éxito o el fracaso de una organización —o de una nación— giren en torno a un líder carismático, ya que, como demostró hace casi un siglo el sociólogo Max Weber, la permanencia de una institución no depende tanto del carisma de un solo líder como de su cultivo del liderazgo en todos los ámbitos de la organización.

Así pues, las organizaciones más duraderas son aquellas que saben crear generaciones de líderes eficaces.[6] Consideremos, por ejemplo, la importante investigación realizada por la multinacional farmacéutica Johnson & Johnson (J&J) sobre el futuro del liderazgo.

Al estudiar las perspectivas de crecimiento de la empresa, el CEO Ralph Larsen se dio cuenta de que J&J necesitaría fomentar el liderazgo que, en su opinión, constituye el elemento fundamental de cualquier organización empresarial. El equipo que llevó a cabo la investigación comenzó seleccionando a trescientos cincuenta y ocho

ejecutivos de mediana edad de los cinco continentes —el 45 por ciento de los cuales eran mujeres y el 55 por ciento hombres—, la mitad de los cuales habían sido identificados como «altamente cualificados» (ya que habían alcanzado un éxito profesional muy temprano), mientras que el resto incluía un grupo de control de rendimiento normal.[7] Luego, los distintos participantes fueron evaluados por tres ejecutivos familiarizados con su trabajo utilizando el modelo de liderazgo empresarial y el ECI (Emotional Competence Inventory), nuestro modelo de las competencias de la inteligencia emocional, un método de 360 grados* de valoración de la inteligencia emocional del liderazgo.[8]

La investigación puso de relieve que los líderes del grupo «altamente cualificados» poseían casi todas las competencias, mientras que los del grupo de control apenas si poseían algunas de ellas.[9] Dicho en otras palabras, los rasgos distintivos de ese selecto grupo eran las competencias de la inteligencia emocional, las capacidades del liderazgo que más promueven la resonancia. También hay que señalar que la investigación destacó la importancia de las competencias de la inteligencia emocional en cualquier lugar del mundo, poniendo así de manifiesto la irrelevancia, en este sentido, de las diferencias interculturales.

Las cuatro dimensiones de la inteligencia emocional

Nuestra comprensión de las dimensiones de la inteligencia emocional y de sus correspondientes competencias ha ido evolucionado y formalizándose de modo distinto a lo largo del tiempo en función de los datos que hemos ido recopilando. Por eso los lectores que se hallen familiarizados con las versiones más antiguas de nuestro modelo de la inteligencia emocional advertirán aquí algunos cambios. Donde anteriormente señalábamos la existencia de cinco dominios fundamentales y de veinticinco competencias de la inteligencia emo-

* Método de evaluación que no utiliza solo una fuente de información, sino que recurre al mayor número de perspectivas posibles, como el *feedback* procedente de iguales, jefes y subordinados, por ejemplo. *(N. de los T.)*

cional ahora hablamos de cuatro dominios —conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones— y de dieciocho competencias respectivamente (véase la tabla de las páginas 72-73).[10] Uno de los dominios de la inteligencia emocional, por ejemplo, es la conciencia social que se caracteriza, entre otras, por las competencias de la empatía y del servicio. Como resultado de todo ello, nuestro actual modelo nos proporciona cuatro constelaciones diferentes de competencias de la inteligencia emocional mucho más estrechamente ligadas a la dinámica cerebral subyacente.

Los recientes descubrimientos realizados en el campo de la neurología de las emociones clarifican su fundamento fisiológico.[11] De este modo podemos esbozar más claramente su dinámica, al tiempo que proporcionar las pautas prácticas necesarias para alentar el desarrollo de las habilidades del liderazgo.

Convendría ahora señalar un punto al que posteriormente volveremos con más detenimiento. Y es que las competencias de la inteligencia emocional no son cualidades innatas, sino habilidades aprendidas, cada una de las cuales aporta una herramienta básica para potenciar la resonancia y, en consecuencia, la eficacia, de los líderes.

Este hecho refleja la urgente necesidad de formar líderes más eficaces, una necesidad que, por otra parte, tiene un efecto muy profundo en el rendimiento económico. En este sentido, el fundamento neurológico de la inteligencia emocional contribuye muy positivamente al aprendizaje del arte del liderazgo, el tema en el que centraremos nuestra atención en la segunda parte de este libro.

Nuestra hipótesis central, dicho en pocas palabras, es que el liderazgo *primal* requiere de líderes emocionalmente inteligentes que promuevan la resonancia. Bajo esta afirmación se halla implícita una teoría que se basa en la neurología de los cuatro dominios de la inteligencia emocional y de sus competencias asociadas que, a su vez, constituyen los ladrillos con los que se erigen las modalidades del liderazgo que alientan la resonancia de un grupo.[12]

También debemos señalar que jamás nos hemos encontrado con ningún líder, por más sobresaliente que fuese, que dominase todas y cada una de las competencias de la inteligencia emocional. Los más eficaces de ellos suelen poseer una masa crítica de una media docena aproximada de competencias.[13] Tampoco existe, además, ninguna fórmula fija para el liderazgo excelente, ya que existen muchos caminos que conducen a él y que los mejores líderes pueden presentar estilos personales muy diferentes. Digamos, por último, que los líderes eficaces poseen al menos una competencia de cada uno de los cuatro dominios fundamentales de la inteligencia emocional.

La conciencia de uno mismo

La conciencia de uno mismo consiste en la comprensión profunda de nuestras emociones, así como también de las propias fortalezas, limitaciones, valores y motivaciones. Las personas que poseen una clara conciencia de sí mismas son realistas —ni excesivamente autocríticas ni tampoco ingenuamente esperanzadas—, personas sinceras consigo mismas y sinceras también con los demás y que saben reírse de sus propias debilidades.

Los líderes conscientes de sí mismos conocen sus valores, sus objetivos y sus expectativas. Saben hacia dónde se dirigen y por qué y también saben conectar con «lo que resulta más adecuado». En este sentido, por ejemplo, la persona consciente de sí misma sabe declinar una oferta de trabajo económicamente tentadora que no encaja con sus principios u objetivos a largo plazo, mientras que la persona que carece de conciencia de sí misma, por el contrario, tiende a tomar decisiones que ponen en peligro sus valores y acrecientan sus problemas internos («Firmé el contrato porque el sueldo me pareció bien —podría decir alguien en este sentido—, pero lo cierto es que el trabajo me resulta mortalmente aburrido»). Y, al no entrar en conflicto con sus valores, las personas conscientes de sí mismas suelen hallarse más a gusto con su trabajo.

Tal vez el signo más claro (aunque ciertamente el menos visible) de autoconciencia sea la tendencia a la reflexión y a la meditación. Es por ello que las personas conscientes de sí mismas suelen encontrar tiempo para reflexionar en silencio, lo cual les permite responder de un modo más ponderado y menos impulsivo. En este sentido, son muchos los líderes que enriquecen su vida laboral con alguna modalidad de autorreflexión que se deriva de su vida espiritual, algo que

Dominios de la inteligencia emocional y competencias asociadas (véanse los detalles en el Apéndice B)

COMPETENCIA PERSONAL: estas competencias determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos.

CONCIENCIA DE UNO MISMO

- *Conciencia emocional de uno mismo*: ser conscientes de las propias emociones y reconocer su impacto; utilizar las «sensaciones viscerales» como guía para la toma de decisiones.
- *Valoración adecuada de uno mismo*: conocer las propias fortalezas y debilidades.
- *Confianza en uno mismo*: seguridad en la valoración que hacemos de nosotros mismos y de nuestras capacidades.

AUTOGESTIÓN

- *Autocontrol emocional*: capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.
- *Transparencia*: sinceridad e integridad; responsabilidad.
- *Adaptabilidad*: flexibilidad para afrontar los cambios y superar los obstáculos que se presenten.
- *Logro*: Esforzarse por encontrar y satisfacer criterios internos de excelencia.
- *Iniciativa*: prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.
- *Optimismo*: ver el lado positivo de las cosas.

COMPETENCIA SOCIAL: estas competencias determinan el modo en que nos relacionamos con los demás.

CONCIENCIA SOCIAL

- *Empatía*: ser capaz de experimentar las emociones de los demás, comprender su punto de vista e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan.
- *Conciencia de la organización*: capacidad de darse cuenta de las corrientes, redes de toma de decisiones y política de la organización.

- *Servicio*: capacidad para reconocer y satisfacer las necesidades de los subordinados y los clientes.

GESTIÓN DE LAS RELACIONES

- *Liderazgo inspirado*: capacidad de esbozar visiones claras y convincentes que resulten altamente motivadoras.
- *Influencia*: utilizar un amplio abanico de tácticas de persuasión.
- *Desarrollo de los demás*: saber desarrollar las habilidades de los demás mediante el *feedback* y la guía adecuada.
- *Catalizar el cambio*: alentar, promover y encauzar el cambio en una nueva dirección.
- *Gestión de los conflictos*: capacidad de negociar y resolver los desacuerdos.
- *Establecer vínculos*: cultivar y mantener una red de relaciones.
- *Trabajo en equipo y colaboración*: cooperación y creación de equipos.

abarca el amplio abanico que va desde la oración y la meditación hasta formas de autoconocimiento más filosóficas.

Todos estos rasgos distintivos de los líderes conscientes de sí mismos les capacitan para actuar con la convicción y autenticidad que exige la resonancia.

Saber lo que realmente importa

Los valores que nos guían se hallan dispuestos en una especie de jerarquía de pensamientos cargados emocionalmente, en donde «lo que nos gusta» y convence ocupa la parte más elevada, mientras que lo que aborrecemos se halla en la parte inferior. Es la fuerza y dirección de esas emociones la que determina que nos sintamos atraídos o repelidos por un determinado objetivo. Por eso los trabajos que más nos emocionan, como ayudar a las personas necesitadas, por ejemplo, resultan más estimulantes.

Todo esto ocurre en la región prefrontal del cerebro —el asiento

de la atención y, por tanto, de la conciencia de uno mismo—, en donde se halla inscrito nuestro sistema de preferencias. Los circuitos de esa región del cerebro albergan los sentimientos positivos, trayéndolos a la mente una y otra vez mientras estamos luchando por alcanzar una determinada meta. En este sentido, los pensamientos positivos nos alientan a proseguir nuestro camino. Desde un punto de vista neurológico, lo que nos hace persistir en el logro de nuestros objetivos vitales depende de la capacidad de la mente para recordarnos lo bien que nos sentiremos cuando los alcancemos, una capacidad que se asienta en los circuitos que conectan la amígdala con el lóbulo prefrontal izquierdo.[14]

A nivel cerebral, todos los motivadores utilizan los mismos circuitos neuronales, independientemente de que lo que nos mueva a realizar mejor nuestro trabajo sea la mera excitación, la satisfacción que acompaña al trabajo bien hecho, la alegría de compartir nuestro trabajo con colaboradores muy cualificados o simplemente el dinero que nos reportará. Y es que, cuando nos hallamos motivados a realizar un buen trabajo, los circuitos ligados a la corteza prefrontal izquierda se ven activados de continuo por una corriente de buenos sentimientos.

Pero los circuitos neuronales relacionados con el lóbulo prefrontal izquierdo desempeñan también otra función ligada a la motivación: suavizar los sentimientos de frustración o de preocupación que pudieran desalentarnos. Ahí es donde se asienta la posibilidad de asumir los inevitables retrocesos, frustraciones y fracasos que conlleva el logro de cualquier objetivo, considerando un contratiempo como una oportunidad o una lección que nos permite seguir adelante con renovado brío.

La función movilizadora de los sentimientos de los circuitos prefrontales y su capacidad para controlar el desaliento es lo que determina la diferencia existente entre un pesimista (que se centra excesivamente en lo equivocado y, en consecuencia, se desalienta con facilidad) y un optimista (que sigue adelante a pesar de las dificultades, sin perder de vista la satisfacción que le proporcionará el logro de su objetivo).

¿Cómo se aplica todo esto al campo del liderazgo y de las organizaciones? En el mundo laboral, la motivación suele darse demasiado a menudo por sentada, porque se supone que las personas están interesadas en lo que hacen. Pero lo cierto es que las cosas son bastante diferentes porque, en última instancia, la gente gira en torno a lo que más que le gusta y ese es, en el fondo, el mejor de los movilizadores. Por eso, aunque los incentivos habituales, como el reconocimiento o las pagas extraordinarias, por ejemplo, puedan aumentar el rendimiento, lo cierto es que no existe ningún factor externo capaz de conseguir que las personas den lo mejor de sí mismas.

La suposición inteligente

La intuición es una habilidad que se deriva de la conciencia de uno mismo y que permite al líder recurrir no solo a sus conocimientos técnicos, sino aplicar también su sabiduría de la vida a sus decisiones laborales. ¿Qué sentido puede tener —en medio de tantos datos «duros» de que disponen los líderes— apelar a las sensaciones intuitivas? No debemos olvidar que la investigación neurológica ha puesto de manifiesto que la memoria emocional nos capacita para juzgar adecuadamente la información.[15] Así pues, el hecho de sintonizar con nuestros sentimientos contribuye a dar sentido a los datos y a mejorar, en consecuencia, el proceso de toma de decisiones. Y es que, según la ciencia actual, las emociones no se oponen a la razón, sino que forman parte de ella.

La gran cantidad de datos que deben barajar los líderes de hoy en día, unida a la incertidumbre de lo que les deparará el futuro, coloca a la intuición en un lugar muy privilegiado. Como señala Richard Fairbank, director general de Capital One: «Descubrir una estrategia visionaria en la que uno crea es una cuestión muy intuitiva. Hay muchas cosas que el líder no podrá predecir si se circunscribe exclusivamente a los datos racionales. No hay modo alguno de saber lo que uno necesitará dentro de tres años pero lo cierto es que, si no empieza ahora mismo, difícilmente dispondrá de ello cuando lo necesite. Aunque nuestra empresa contrate a brillantes analistas de datos y tengamos uno de los mayores bancos de datos de Oracle del mundo, cuando acaba la jornada me doy cuenta de que lo único que hacen todos esos datos es llevarnos de nuevo al límite de la incertidumbre».

Hoy en día, cuando el liderazgo se centra más en la creación del futuro que en la mera prolongación del pasado, la previsión importa más que nunca. Y ello requiere lo que algunos consideran como una especie de salto de fe que permite ir más allá de los datos y esbozar conjeturas inteligentes.

Pero centrarnos exclusivamente en la intuición puede llevarnos a tomar decisiones equivocadas. Parece ser que las sensaciones viscerales funcionan mejor cuando se combinan con otro tipo de datos. Una investigación llevada a cabo con sesenta empresarios que levantaron —y dirigieron— empresas de éxito de California concluyó que casi todos ellos tomaban sus decisiones sopesando la información más relevante con sus sensaciones viscerales intuitivas.[16] Si, por ejemplo, los datos de un determinado proyecto parecían prometedores pero «no se sentían a gusto», procedían con gran cautela o bien decidían no seguir adelante. Y es que, en su opinión, las sensaciones viscerales son también datos.

Aun las empresas hoy en día punteras pueden acabar fracasando si sus líderes toman decisiones equivocadas. Este es un reto muy parecido al hecho de tratar de predecir el clima que hará mañana. De hecho, cierta simulación del proceso de toma de decisiones que permite predecir cuestiones tan complejas basándose en los datos meteorológicos ha puesto de relieve la importancia de las sensaciones viscerales.[17] Y es que el razonamiento analítico se revela inútil para desentrañar la evolución del clima a partir de los datos meramente técnicos. Cuando las personas esbozaban suposiciones basándose en esas pistas, se les proporcionaba luego la oportunidad de saber si su conjetura había sido o no acertada o, dicho en otros términos, tenían la ocasión de aprender lo que funcionaba y lo que no, tal y como sucede naturalmente en el caso de cualquier líder.

Resulta sorprendente que, aunque nadie pueda determinar la relación concreta existente entre los datos y el clima, al cabo de cincuenta ensayos, los voluntarios acertaban cerca del 70 por ciento de las veces como si, a lo largo de su aprendizaje, hubieran ido familiarizándose gradualmente con una «sensación» de lo que estaba ocurriendo y su cerebro hubiera asimilado en silencio las lecciones. De un modo u otro, pues, las lecciones vitales acumuladas durante ese proceso les había llevado a comprender intuitivamente —para su propia sorpresa— la esencia del problema y su intuición les decía lo que tenían que hacer.

Esta investigación ejemplifica el proceso de acumulación de aprendizaje que cualquier líder adquiere de manera natural. La experiencia de los aciertos y errores cometidos a lo largo de la vida permite que el cerebro esboce reglas de decisión sobre lo que sirve y lo que no sirve, es decir, sobre el modo en que las personas responden a los distintos estilos del liderazgo y sobre las tácticas que funcionan mejor en una determinada situación. Es como si, con la avidez del aprendiz, el cerebro fuera asimilando las lecciones vitales y se preparase para afrontar mejor la próxima ocasión que se halle ante un reto, una incertidumbre o una decisión similar.

Este tipo de aprendizaje se asienta en los ganglios basales, una estructura primitiva del cerebro por encima del cordón espinal y fuera del alcance de las palabras. Por eso para acceder a la sabiduría acumulada durante la vida, los líderes deben aprender a confiar en sus sensaciones intuitivas.[18] De hecho, los circuitos neuronales implicados en decisiones tan complejas no solo incluyen los ganglios basales, sino también la amígdala, la región en la que el cerebro parece almacenar las emociones asociadas a los recuerdos.[19] Así pues, no es el área verbal del cerebro, sino la región que controla los sentimientos, la que nos proporciona el curso de acción más adecuado en el proceso de toma de decisiones.

Día a día, el cerebro del líder va extrayendo automáticamente las reglas de decisión que subyacen a una determinada concatenación de acontecimientos y las correspondientes secuencias de causas y efectos. Es así como va asimilando de modo tácito la sabiduría de toda su experiencia laboral, una sabiduría que sigue aumentando a lo largo de la vida, aun cuando pueda menguar su capacidad de aprender nuevas habilidades técnicas.

Una vez integradas, el cerebro aplica de un modo silencioso y sabio estas reglas de decisión, sin necesidad de informarnos verbalmente de ello. En tal caso, el cerebro emocional activa los circuitos que conectan el sistema límbico con las vísceras, proporcionándonos la sensación convincente de que *la cosa funciona*. La amígdala, pues, nos permite conocer sus conclusiones a través de los circuitos que la conectan con el tracto gastrointestinal, proporcionándonos entonces,

literalmente, una sensación visceral.[20] Cada vez que tenemos que afrontar una situación compleja, pues, las sensaciones viscerales nos proporcionan una guía que nos permite ir más allá de los datos de que disponemos. De hecho, los recientes descubrimientos científicos realizados en el ámbito del aprendizaje tácito han terminado proporcionando respeto y credibilidad al dominio de las sensaciones viscerales.

En resumen, pues, la intuición brinda a los líderes emocionalmente inteligentes una puerta de acceso a la sabiduría vital acumulada sobre un determinado tema. Pero, para poder escuchar ese mensaje, es necesario conocerse a uno mismo.

El reto *primal* del líder: la autogestión

La autogestión —la intensa motivación que todo líder necesita para alcanzar sus objetivos— se deriva de la conciencia de uno mismo, es decir, de la comprensión de las propias emociones y de la claridad de sus propósitos. Si ignoramos lo que sentimos tendremos dificultades para gestionar nuestros sentimientos y nos hallaremos a su merced. Y aunque eso no resulte especialmente problemático en el caso de emociones positivas como el entusiasmo y el placer de afrontar un desafío, ningún líder puede permitirse el lujo de verse desbordado por emociones negativas como la frustración, la rabia, la ansiedad o el pánico.

Los impulsos emocionales negativos pueden llegar a ser abrumadores, puesto que ese es el modo que tiene el cerebro de obligarnos a prestar atención a una amenaza percibida. Pero, en tal caso, esas emociones acaban mermando la capacidad del cerebro pensante para centrarse en una determinada tarea, ya se trate de la planificación estratégica o de afrontar adecuadamente un descenso de la cuota de mercado.

El escáner cerebral de alguien que está disgustado o ansioso pone de manifiesto, entre otras, una elevada actividad en la amígdala y en la región prefrontal derecha. Esta es una representación exacta de lo que nosotros denominamos el secuestro de la amígdala, una situación en la que se intensifica el funcionamiento del circuito que conecta los

centros emocionales con la región prefrontal, obligándonos a centrar obsesivamente nuestra atención en la causa de nuestro malestar. Por su parte, el escáner de una persona que se encuentra en un estado de ánimo optimista pone de relieve la actividad de los circuitos que conectan la amígdala con la corteza prefrontal izquierda, inhibiendo entonces la acción de la amígdala y otras regiones asociadas que activan la sensación de malestar.

En opinión de los investigadores, el lado izquierdo de la región prefrontal forma parte de un importante circuito que se encarga de inhibir la activación de las neuronas de la amígdala e impide, en consecuencia, que la persona se vea atrapada en la angustia.[21] Son precisamente estos circuitos los que ayudan al líder a sosegar las emociones más inquietantes y mantener un tono emocional positivo y entusiasta.

La autogestión, pues —que se asemeja a un diálogo interno continuo— es el componente de la inteligencia emocional que nos libera de la prisión de nuestros sentimientos. En este sentido, la autogestión posibilita la claridad mental y la concentración de energía que exige el liderazgo y mantiene a las emociones destructivas alejadas de nuestro camino. Los líderes que poseen este tipo de autodominio encarnan el tipo de entusiasmo optimista que alienta la resonancia.

Todo esto es extraordinariamente importante para la inteligencia emocional. Las emociones —especialmente las de los líderes— resultan tan contagiosas que bien pudiéramos decir que una de sus tareas fundamentales es una especie de profilaxis emocional que le ayuda a mantener el control de sus propias emociones. Dicho en pocas palabras, difícilmente podrá el líder gestionar eficazmente las emociones de los demás si antes no hace lo mismo con las suyas propias. Así pues, el contagio emocional confiere a las emociones del líder una importancia que va más allá de lo privado y las proyecta al ámbito público.

Es evidente que todo ello no significa que el líder se halle a salvo de las flechas y dardos que le lance la vida. Todo el mundo se siente afectado por un divorcio, un hijo rebelde o la enfermedad de un ser querido pero, en el ámbito que nos ocupa, la cuestión clave es que las vicisitudes de la vida privada de un líder no acaben afectando a sus relaciones laborales.

Los líderes que se ven desbordados por las emociones negativas no pueden movilizar adecuadamente las emociones positivas de sus empleados. En este sentido, el cerebro desempeña un papel crucial ya que, cuando dos personas se encuentran, tiene lugar una danza amigdalar que genera resonancia o disonancia, una especie de tira y afloja neuronal en el que tiende a ganar la persona con mayor capacidad de autogestión emocional. Por eso, cuando una persona que posee un marcado predominio del lóbulo prefrontal izquierdo —es decir, el optimista nato— habla con otra que se irrita con cierta facilidad sobre cuestiones delicadas en las que podrían discrepar, esta suele verse calmada por aquella.

Es frecuente, por otra parte, que ciertas personas provoquen la irritación y el enfado de sus interlocutores porque, dicho en otros términos, la hiperactivación de la amígdala suele activar —a causa del circuito abierto del que hablábamos en el capítulo 1— el funcionamiento de la amígdala de los demás. Pero ¿qué ocurre cuando la otra persona no devuelve la agresión, sino que permanece firmemente asentada en el rango de las emociones positivas? En tal caso, la persona con la amígdala activada tiene la oportunidad de tranquilizarse o, cuando menos, de no continuar sintiéndose provocada. De hecho, en una investigación realizada a este respecto, la persona irritable acabó diciendo que no podía seguir manteniendo una actitud de enfrentamiento con alguien que siempre respondía positivamente.

Por el mismo motivo, los líderes que saben permanecer optimistas y positivos, aun en condiciones de extrema presión, irradian sentimientos positivos que despiertan la resonancia de los demás. Al mantener bajo control sus sentimientos y sus impulsos, este tipo de líderes generan un clima de confianza y bienestar que también posee un importante efecto secundario ya que, en tal caso, nadie quiere ser tildado de cascarrabias.

Existen también razones competitivas que justifican la importancia de la autogestión. En el entorno laboral actual, en donde las empresas se funden y separan constantemente y la tecnología se transforma a pasos agigantados, los líderes que saben controlar sus emociones son más capaces de adaptarse a los cambios y contribuir, de ese modo, a la adaptación de toda la organización.

La autogestión también fomenta la transparencia, que no solo es

una virtud del liderazgo sino también una de las fortalezas de las organizaciones.[22] La transparencia —la sinceridad con respecto a los propios sentimientos, creencias y acciones— posibilita la integridad, es decir, la sensación de que puede confiarse en el líder. A un nivel *primal*, la integridad depende del control de los impulsos y nos impide actuar de un modo que luego pudiéramos lamentar. La integridad también supone vivir según los propios valores. Esos líderes son personas auténticas, es decir, personas que no pretenden ser lo que no son. La integridad, en suma, se reduce a una sola pregunta: ¿se hallan sus actos en consonancia con sus valores? En nuestra opinión, los líderes emocionalmente inteligentes poseen una integridad que fomenta la transparencia.

La principal responsabilidad del líder, por último, consiste en controlar su propio estado mental. El significado original del término *cool* se remonta a la capacidad de los músicos del jazz afroamericanos para controlar su rabia ante el racismo y encauzarla de un modo que permitiera la expresión de un sentimiento muy profundo.[23] Este es el tipo de habilidad que debe aprender el líder para gestionar sus sentimientos más perturbadores permitiendo, al mismo tiempo, la expresión plena de sus emociones positivas.

La conciencia social y el tango límbico

Además de la conciencia de uno mismo y de la autogestión emocional, el liderazgo resonante requiere de la adecuada conciencia social o, dicho de otro modo, de la empatía. En su forma más básica, la capacidad de experimentar empatía se asienta en las neuronas que se dirigen y provienen de la amígdala y que nos permiten interpretar la emoción que se expresa en el rostro y la voz de otra persona y permanecer en sintonía con ella. Estos circuitos envían una corriente continua de mensajes —«El último comentario parece haberle molestado un poco ... Ahora parece un poco aburrido ... Le ha gustado escuchar eso»— a la zona prefrontal y regiones asociadas que nos permiten ajustar con más detalle lo que diremos o haremos a continuación.[24]

Al permanecer en sintonía con la reacción de nuestro interlocu-

tor, la amígdala y sus circuitos asociados constituyen una especie de estación reguladora que resulta esencial para que los circuitos abiertos de las personas implicadas sincronicen sus emociones. Uno de los términos científicos utilizados para referirse a esta sintonía neuronal es el de *resonancia límbica*, «una sinfonía de constante intercambio y adaptación interna» por medio de la cual las personas acompasan sus estados emocionales.[25] Y esto es algo que ocurre siempre que establecemos una verdadera conexión con alguien a quien sentimos «en nuestra misma longitud de onda emocional», ya se trate de pasar un buen rato o de llorar juntos. Este tipo de sincronización tácita tiene lugar en cualquier buena interacción humana, ya sea la que existe entre una madre y su hijo, entre dos amigos frente a una humeante taza de café o entre los trabajadores de un equipo que se lo pasan bien mientras trabajan. La resonancia, en suma, constituye una especie de oleada de emoción que recorre la totalidad de un grupo. Y esto es algo que sucede tanto cuando esa emoción es positiva (como ocurre tras la noticia del aumento del valor de las acciones de la empresa), como negativa (como en un funeral).

Otro ingrediente fundamental del liderazgo emocionalmente inteligente consiste en la capacidad del líder para expresar su mensaje de un modo que resulte estimulante. En este sentido, los líderes que expresan sus emociones con convicción parecen irradiar la resonancia de manera natural, porque sus emociones son sinceras y están arraigadas en valores profundos.

Los líderes emocionalmente inteligentes saben activar las emociones positivas y movilizar a las personas articulando una aspiración común que fomenta el optimismo, la compasión y la sensación de conexión, emociones todas ellas que auguran un futuro prometedor. A nivel cerebral, este tipo de mensajes están ligados a los circuitos que se dirigen y provienen de la región prefrontal izquierda, una zona del cerebro que también encierra la clave de la motivación y, cuando se difunde el mensaje positivo, parece inflamar al grupo en torno al objetivo común.[26] Pensemos, por ejemplo, en la conocida frase «Hoy he tenido un sueño» con la que Martin Luther King puso en marcha el movimiento de los derechos civiles de Estados Unidos y que le permitió imaginar un mundo en el que reinase la igualdad de oportunidades para todo el mundo con independencia del color de su piel.

La conciencia social —especialmente la empatía— resulta esencial para que un líder lleve a cabo su tarea fundamental que, como ya hemos dicho, consiste en promover la resonancia. Al sintonizar con lo que los demás experimentan en un determinado momento, el líder puede decir y hacer lo que sea más apropiado, ya se trate de disipar el temor, calmar el enojo o elevar el estado de ánimo. Esta capacidad de sincronización también le permite darse cuenta de los valores y prioridades compartidos que pueden guiar al grupo. El líder que carezca de empatía, por el contrario, se hallará inconscientemente tan desconectado de los demás que sus palabras y acciones desencadenarán sus reacciones negativas. Así pues, la empatía —que se refiere a la capacidad de escuchar y asumir el punto de vista de los demás— permite que el líder sintonice con los canales emocionales que alientan la resonancia entre las personas y ajuste sus mensajes de un modo que le permita seguir en contacto con ellos.

La empatía y el mundo empresarial

La conciencia social suele ser la más reconocible de las dimensiones de la inteligencia emocional. Todos nosotros hemos sentido la empatía de un maestro o de un amigo comprensivo y todos hemos padecido su ausencia en un profesor o un jefe insensible. En el mundo laboral, sin embargo, la empatía rara vez se ha visto recompensada, hasta el punto de que la misma palabra parece, en ese entorno de realidades «duras», completamente fuera de lugar.

Pero la empatía —la competencia fundamental de la conciencia social— no tiene nada que ver con el típico «Yo estoy bien, tú estás bien». Y ello no significa que el líder deba adoptar como propias las emociones de los demás y tratar de complacer a todo el mundo, porque ello supondría una auténtica pesadilla que imposibilitaría toda acción. La empatía, muy al contrario, significa escuchar los sentimientos de los demás y asumir decisiones que les tengan en cuenta. Pero lo más importante de todo es que posibilita la resonancia y que su ausencia, por el contrario, genera disonancia.

La empatía requiere de la adecuada autogestión, es decir, de la capacidad de expresar las emociones sin sofocarlas. Hay veces en que

la empatía del líder emocionalmente inteligente le lleva a llorar con un empleado, ya sea por una tragedia personal o incluso por una amonestación o un despido, aunque una reacción más ponderada no necesariamente significa falta de empatía. En cualquiera de los casos, los líderes que no expresan sus emociones son personas emocionalmente demasiado distantes.

El líder que comprende los sentimientos y puede asumir los puntos de vista de los demás posee una especie de brújula emocional que le ayudará a llevar a buen puerto sus palabras y sus acciones. Y es que la empatía es la condición *sine qua non* de la eficacia social de la vida laboral. Las personas empáticas saben reconocer y satisfacer las necesidades de sus clientes y subordinados. Son personas accesibles y que saben escuchar lo que los demás tienen que decirles, dándose cuenta de lo que realmente les interesa y, en consecuencia, responden adecuadamente. Por eso la empatía también resulta fundamental para conservar a los buenos empleados. Los líderes siempre han utilizado la empatía para formar y conservar a sus trabajadores pero, cuanto mayor es la competencia, más elevado se halla ese listón. No olvidemos que la movilidad laboral está muy estrechamente unida a la falta de sintonía del líder disonante.

También hay que señalar por último que, en una economía cada vez más global como la actual, la empatía no se halla exclusivamente circunscrita a un ámbito laboral restringido, sino que afecta a la relación con personas de todas las culturas. En este sentido, la empatía —que permite sintonizar con las sutilezas del lenguaje corporal y ayuda a escuchar el mensaje emocional transmitido a nivel no verbal— constituye el mejor antídoto para los problemas de interpretación que con tanta frecuencia amenazan el diálogo intercultural.

La gestión de las relaciones

La tríada formada por la conciencia de uno mismo, la autogestión y la empatía convergen en la gestión de las relaciones, la última de las dimensiones de la inteligencia emocional, que incluye las herramientas más patentes del liderazgo, como la persuasión, la gestión de los conflictos y la colaboración. Esta es una habilidad que contribuye a

la adecuada gestión de las emociones de los demás para lo cual, evidentemente, es preciso que el líder sea consciente de sus propias emociones y sea capaz también de sintonizar empáticamente con sus subordinados.

Cuando el líder actúa de manera insincera o manipuladora, por ejemplo, el radar emocional de sus seguidores no tardará en advertir la falsedad y les llevará a desconfiar de él. El arte de gestionar adecuadamente las relaciones, pues, se asienta en la autenticidad, es decir, en la acción que se halla estrechamente conectada con los sentimientos verdaderos. Pero, para que el líder gestione adecuadamente las relaciones que le permiten alentar la resonancia, antes debe establecer contacto con su propia visión y valores, estabilizar sus emociones en un registro positivo y sintonizar luego con las emociones del grupo.

Sin embargo, la gestión de las relaciones no resulta tan sencilla como parece a simple vista. No se trata tan solo de una cuestión de amabilidad —aunque las personas diestras en las habilidades sociales rara vez son mezquinas—, sino de un tipo de amabilidad que cumple con una función muy precisa: movilizar a las personas en la dirección adecuada, ya se trate de llegar a un acuerdo sobre una determinada estrategia de marketing o despertar el entusiasmo en torno a un nuevo proyecto.

Este es el motivo por el cual los líderes socialmente diestros tienden a resonar con un amplio abanico de personas y poseen la habilidad necesaria para encontrar elementos comunes sobre los que asentar la relación. Con ello no queremos decir que sean personas que estén continuamente relacionándose con los demás, sino personas que tienen muy clara la absoluta necesidad de trabajar en equipo para alcanzar metas importantes y que, en consecuencia, disponen de una amplia red de colaboradores cuando llega el momento de la acción. En una época en la que el trabajo a distancia se impone cada vez más —vía correo electrónico y teléfono, por ejemplo— la capacidad de establecer relaciones se torna, paradójicamente, más decisiva que nunca.

La capacidad de inspirar y movilizar a los demás constituye, pues, uno de los ingredientes fundamentales del liderazgo. Los líderes realmente inspiradores saben mantener el interés de sus trabajadores en

torno a la misión común, proporcionan una sensación de sentido más allá de las tareas cotidianas y de los objetivos trimestrales que tan a menudo suplantan el lugar de las visiones realmente significativas. Son personas conscientes de sus propios valores y, en consecuencia, capaces de articular una visión que resulte movilizadora para sus empleados. Es precisamente esta capacidad para articular la misión colectiva la que les permite dirigir y guiar a sus subordinados cuando la ocasión lo requiera. Como dijo cierto jefe de producto: «Yo soy una empresa de una sola persona. No tengo ni equipo ni poder. Colaboro con personas que participan de otros proyectos. Pero, aunque no pueda decirles lo que tienen que hacer puedo, no obstante, convencerles apelando a su agenda».[27]

En la medida en que las funciones del liderazgo se tornan más complejas y requieren de mayor colaboración, las habilidades interpersonales adquieren cada vez más importancia. Las grandes organizaciones, por ejemplo, se ven obligadas a distribuir el liderazgo entre los distintos jefes de departamento, lo cual crea un equipo *de facto*. Y, en la medida en que comprenden la necesidad de romper con las viejas categorías funcionales —aquí el departamento de marketing, ahí la estrategia, allí el departamento de personal, etcétera—, más necesidad existe de que los líderes trabajen con sus compañeros como parte de un equipo interfuncional. Si existe un grupo que deba maximizar su eficacia, ese es el equipo que se halla en la cúspide. Ello supone la capacidad de establecer relaciones lo suficientemente próximas y amables como para que todo el mundo pueda compartir la información y coordinarse eficazmente.

Las habilidades interpersonales permiten que los líderes pongan su inteligencia emocional al servicio de su trabajo. Pero la cosa no termina ahí porque, en lo que respecta al logro de resultados, las competencias distintivas de los mejores líderes les permiten funcionar armónicamente según los diferentes estilos de liderazgo a los que dedicaremos el próximo capítulo.

4

El repertorio del liderazgo

La resonancia no es el mero fruto del estado de ánimo del líder ni de la exactitud de sus apreciaciones, sino del modo en que coordina los distintos estilos del liderazgo. En este sentido, los mejores líderes —que también son los más eficaces— son aquellos que se sirven de las seis modalidades diferentes del liderazgo que veremos en este capítulo y que saben pasar diestramente de uno a otro en función de las circunstancias.

Cuatro de esos estilos (el visionario, el *coaching*, el afiliativo y el democrático) alientan la resonancia que promueve el rendimiento, mientras que los otros dos (el timonel y el autoritario) son útiles en situaciones muy concretas, pero deben aplicarse, como veremos, con cierta cautela.

Para determinar el efecto de cada uno de los distintos estilos de liderazgo en el ámbito de las organizaciones y en su clima emocional hemos recurrido a una investigación realizada con 3.871 ejecutivos que se ocupó de identificar los distintos factores clave que influyen en el entorno laboral.[1]

La investigación trató de determinar la relación existente entre el clima generado por los distintos estilos de liderazgo y variables económicas como el volumen de facturación o el aumento de beneficios, de la eficacia o de la rentabilidad. La investigación demostró que, en igualdad de condiciones, los líderes que obtienen mejores resultados son aquellos que utilizan estilos que provocan un efecto emocional positivo. Lo más importante, en cualquier caso, es que los líderes más eficaces no se circunscriben a un determinado estilo, sino que recu-

rren —en distinta medida— a varios de ellos en función de las circunstancias. Tal vez conviniera, en este sentido, pensar en los diferentes estilos de liderazgo como los distintos palos que tiene el golfista en su bolsa y a los que recurre, en el curso de un partido, en función de las circunstancias. Es cierto que, en ocasiones, la situación le obliga a ponderar consciente y detenidamente la situación, pero no lo es menos que ese suele ser un proceso automático en el que el jugador «siente» el reto al que tiene que enfrentarse y se pone de inmediato manos a la obra.

Los distintos estilos del liderazgo que proponemos (véase la tabla de las páginas 90-91) no son nuevos, pero nuestro modelo explicita las competencias de la inteligencia emocional subyacentes a cada uno de ellos y, lo que es más importante, los resultados que suscita. La investigación, dicho en otros términos, nos ha permitido determinar el efecto de los distintos estilos del liderazgo en el clima emocional de la empresa y, en consecuencia, en el rendimiento, una relación que puede contribuir a que los ejecutivos sazonen con una pizca muy necesaria de ciencia el difícil arte del liderazgo.

Comenzaremos centrando nuestra atención en los primeros cuatro estilos que promueven la resonancia y luego revisaremos los otros dos estilos que, inadecuadamente utilizados, generan disonancia.

El líder visionario

Cuando Shawana Leroy asumió el cargo de directora de una institución dedicada a ayudar a las familias pobres de una gran ciudad se encontró con numerosos problemas, la mayor parte de los cuales eran un legado de su predecesor, un antiguo funcionario del gobierno excesivamente proclive a las reglas y a las normas. Es cierto que el tipo de actividad desempeñada por la organización atraía a trabajadores muy comprometidos —al menos al comienzo—, pero también lo es que ese entusiasmo inicial no tardaba en desvanecerse en un innecesario laberinto burocrático. A pesar de la creciente necesidad de los servicios proporcionados por la organización —y de las quejas de los patrocinadores—, el ritmo de trabajo era tan lento y la eficacia tan pobre que todo el mundo acababa perdiendo de vista la misión fundamental.

Leroy comenzó hablando personalmente con todos y cada uno de los empleados con la intención de averiguar qué era lo que funcionaba e identificar también a los que estaban orgullosos de trabajar en la institución. Esas entrevistas le permitieron advertir que, bajo la frustración provocada por el exceso de normas, casi todo el mundo valoraba muy positivamente su trabajo. Entonces fue cuando se dio cuenta de que no era la única en sentirse comprometida con la misión de la organización y de que podía servirse de ese mismo interés como plataforma de partida para acometer los cambios necesarios.

Luego Leroy esbozó su visión ideal de la organización, conectando con la compasión y entrega de sus empleados y logrando que expresaran sus ilusiones. A partir de ese momento no perdió ocasión para ir articulando esa visión e ir dando forma, de ese modo, a los valores que les habían llevado a elegir ese trabajo.

A continuación les preguntó el modo en que vivían su compromiso, lo cual puso de relieve los obstáculos que entorpecían la misión de ayudar a las familias necesitadas. Este tipo de indagación también tuvo la ventaja adicional de promover la iniciativa de los trabajadores y la confianza de que poseían las claves necesarias para superar las dificultades.

Así fue como el análisis de los problemas de la organización acabó derivando hacia cuestiones más concretas, como las normas demasiado estrictas, las reglas absurdas y los métodos anticuados. Entretanto, Leroy se aseguró de ir configurando los principios de la nueva organización que tenía en mente, una institución más transparente y abierta y más centrada en los resultados. Entonces fue cuando el proceso de cambio pasó de las palabras a los hechos y Leroy y su equipo no tuvieron dificultad alguna en recabar el apoyo del personal para desembarazarse de la burocracia innecesaria. De ese modo, consiguió que el clima emocional de la organización acabara reflejando el entusiasmo y el compromiso que todos experimentaban.

La resonancia del líder visionario

El caso de Shawana Leroy ilustra perfectamente el estilo orientativo de liderazgo que encauza el clima emocional del entorno laboral en una

Resumen de los distintos estilos de liderazgo

VISIONARIO

CÓMO ALIENTA LA RESONANCIA: esboza un objetivo común que resulta movilizador.

IMPACTO SOBRE EL CLIMA: es el más positivo de todos.

EN QUÉ CASOS RESULTA APROPIADO: cuando la necesidad de cambiar requiere de una nueva visión o cuando es necesaria una dirección clara.

COACHING

CÓMO ALIENTA LA RESONANCIA: estableciendo puentes de conexión entre los objetivos de los empleados y las metas de la organización.

IMPACTO SOBRE EL CLIMA: muy positivo.

EN QUÉ CASOS RESULTA APROPIADO: contribuir a que un trabajador mejore su actividad o le ayuda a desarrollar su potencial a largo plazo.

AFILIATIVO

CÓMO ALIENTA LA RESONANCIA: estableciendo un clima de relación armónica.

IMPACTO SOBRE EL CLIMA: positivo.

EN QUÉ CASOS RESULTA APROPIADO: cuando se necesita salvar las diferencias existentes entre los miembros de un equipo, motivarlos en situaciones críticas o fortalecer las relaciones.

DEMOCRÁTICO

CÓMO ALIENTA LA RESONANCIA: tiene en cuenta los valores personales y estimula el compromiso mediante la participación.

IMPACTO SOBRE EL CLIMA: positivo.

EN QUÉ CASOS RESULTA APROPIADO: cuando es necesario llegar a un acuerdo o un consenso y para conseguir la participación de los empleados.

TIMONEL*

CÓMO ALIENTA LA RESONANCIA: establece objetivos desafiantes y estimulantes.

IMPACTO SOBRE EL CLIMA: inadecuadamente aplicado suele ser muy negativo.

EN QUÉ CASOS RESULTA APROPIADO: para conseguir que un equipo competente y motivado alcance resultados excelentes.

AUTORITARIO

CÓMO ALIENTA LA RESONANCIA: elimina el temor proporcionando una dirección clara en situaciones críticas.

IMPACTO SOBRE EL CLIMA: muy negativo, porque suele aplicarse de un modo muy inadecuado.

EN QUÉ CASOS RESULTA APROPIADO: cuando se requiere realizar un cambio muy rápido o con trabajadores conflictivos.

dirección positiva y acaba transformando, a muchos niveles, el espíritu de la organización. Pero aunque el líder visionario determine la dirección que deba seguir el grupo, no impone el modo en que debe actuar cada persona y deja el suficiente espacio libre para la innovación, la experimentación y la asunción de riesgos calculados. Disponer de una imagen clara del objetivo a alcanzar y saber el lugar preciso que ocupa un determinado trabajo proporciona a los empleados una visión concreta de lo que se espera de ellos. Por su parte, la sensación de que todos contribuyen al objetivo común alienta el compromiso del equipo y hace que las personas se sientan orgullosas de pertenecer a la organización.

Otra de las ventajas adicionales del liderazgo visionario es la de impedir la fuga de los buenos empleados. Y es que el trabajador que comparte los valores, los objetivos y la misión de la empresa tiene muy pocos motivos para cambiar de empresa. En este sentido, la organización emocionalmente inteligente sabe bien que el peculiar «marchamo» que la distingue de otras organizaciones es el modo en que define y lleva a cabo su misión.

* Hemos elegido este término para traducir el inglés *pacesetting* (que algunos han traducido como liderazgo imitativo) porque recoge mejor, en nuestra opinión, el sentido de la persona que marca el ritmo de los pasos a seguir. *(N. de los T.)*

Además, el mismo hecho de esbozar una visión que articule los objetivos a alcanzar, proporciona al enfoque orientativo un criterio para dar un *feedback* del rendimiento que ayude a que los empleados cobren conciencia del lugar que ocupa su trabajo en el marco general y, en ese sentido, les ayuda a darse cuenta de su importancia. Este tipo de liderazgo constituye el modelo más habitualmente descrito en los programas de las distintas escuelas de gestión empresarial, un modelo que maximiza la eficacia del proceso de establecimiento de objetivos y la estrategia a largo plazo de la organización.

Consideremos, por ejemplo, el caso de Bob Pittman, CEO de Six Flags Entertainment. Cuando se enteró del modo en que los trabajadores de la limpieza de los parques temáticos trataban a los clientes, Pittman decidió conseguir información de primera mano.[2] Para ello no tuvo empacho alguno en ponerse a trabajar de barrendero hasta cobrar conciencia del problema. Y es que los encargados querían que los empleados de la limpieza mantuvieran impecables las instalaciones, un objetivo a todas luces imposible porque los clientes no dejaban de tirar al suelo todo tipo de basura.

La visionaria estrategia asumida por Pittman fue la de solicitar a los encargados que redefinieran el cometido fundamental de los empleados de la limpieza. La nueva definición —limpiar sin perder, por ello, el buen humor— contribuyó a que los trabajadores de la limpieza cobraran conciencia del papel que desempeñaba su función en el esquema general de la empresa.

La investigación que hemos realizado de los seis estilos del liderazgo nos ha llevado a concluir que, considerado globalmente, el enfoque visionario es el más eficaz de todos ellos. Al recordar constantemente a los empleados el objetivo fundamental de su cometido, el líder visionario da sentido a actividades, de otro modo, tediosas y fútiles y les ayuda a sintonizar con los objetivos compartidos. Y qué duda cabe de que el resultado de todo ello es, ciertamente, un trabajo mejor hecho.

Las competencias en que se asienta el liderazgo visionario

El estilo visionario se asienta fundamentalmente en el liderazgo inspirado (véase el Apéndice B para una descripción más detallada de las

competencias propias de la inteligencia emocional). Al utilizar la inspiración junto a la tríada de la confianza, la conciencia de uno mismo y la empatía, esta modalidad de liderazgo articula una visión significativa que permite sintonizar con los valores de sus empleados. De hecho, es su misma creencia en la visión la que les permite dirigirles. Por su parte, las competencias que más favorecen la transformación son la confianza en uno mismo y la capacidad de catalizar los cambios.

Otra competencia de la inteligencia emocional que resulta esencial para el liderazgo visionario es la transparencia ya que, si el líder no es sincero, todo el mundo se dará cuenta de ello fácilmente. La transparencia supone la eliminación de las barreras y las cortinas de humo dentro de la empresa e implica un paso hacia la sinceridad que posibilita el acceso a la información y el conocimiento necesarios para que los empleados de todos los niveles se sientan incluidos y puedan tomar las decisiones más adecuadas. Tal vez alguien crea que el hecho de ocultar información proporciona poder, pero el líder visionario sabe bien que el secreto del éxito consiste, precisamente, en distribuir el conocimiento y, en consecuencia, no tienen problema alguno en compartirlo.

Pero, para el líder visionario, la empatía es la más importante de todas las competencias de la inteligencia emocional, porque solo es posible articular una visión realmente inspiradora cuando el líder es capaz de experimentar el modo en que se sienten los demás y de comprender su punto de vista.

Aunque el impacto positivo provocado por este tipo de líder pueda ser aplicado a muchas circunstancias, se trata de una modalidad del liderazgo especialmente interesante en aquellos casos en que una empresa va a la deriva, para superar una situación crítica o cuando se necesita urgentemente una visión nueva y movilizadora. No debemos, pues, sorprendernos de que este sea el estilo más propio de los «líderes innovadores» que llevan a cabo las transformaciones más radicales.[3]

Pero, por más interesante que pueda ser, el estilo de liderazgo visionario no resulta aplicable a todos los casos. Aplicarlo, por ejemplo, cuando el líder trabaja con un equipo de expertos o de colegas más experimentados que él constituye un grave error que acaba abo-

cando en el cinismo, el mejor caldo de cultivo del bajo rendimiento. Tampoco es infrecuente que el líder visionario derive hacia modalidades más coercitivas, como el autoritarismo, con lo cual acaba socavando el espíritu igualitario de toda gestión basada en el equipo.

Pero, dejando de lado todas estas advertencias, no estaría de más que hubiera más líderes que utilizasen el «palo de golf» visionario que, si bien no garantiza conseguir un determinado hoyo, contribuye muy positivamente al éxito del partido.

El *coaching*: un estilo de liderazgo centrado en la relación personal

Ella era nueva en la empresa y estaba embarazada de ocho meses. Una noche en que se quedó trabajando hasta muy tarde se le acercó su jefe y comenzó a hablarle, haciéndole todo tipo de preguntas personales, como si le gustaba su trabajo, hacia dónde quería orientarse profesionalmente y si seguiría trabajando después de haber dado a luz a su bebé, conversaciones que se repitieron a diario durante el mes siguiente hasta el día anterior al parto.

El jefe era David Ogilvy (un conocido ejecutivo del mundo de la publicidad) y la embarazada Shelley Lazarus (hoy en día CEO de Ogilvy & Mather, una importante agencia de publicidad). En opinión de Lazarus, una de las razones que explica por qué, varias décadas después, sigue trabajando en la misma empresa, hay que buscarlas en el estrecho vínculo que estableció con Ogilvy durante aquellas conversaciones.[4]

El estilo de liderazgo asumido por Ogilvy en este caso ejemplifica perfectamente el *coaching*, un tipo de relación que va más allá de las preocupaciones a corto plazo y se dedica a indagar en la vida de la persona, incluidos sus sueños, sus expectativas y sus objetivos vitales. Existe la creencia de que todo líder debe ser un buen formador, pero lo cierto es, en una época tan acelerada como la nuestra, que los líderes parecen no tener tiempo y el liderazgo capacitador o *coaching* no es un estilo muy habitual... con lo cual se soslaya una herramienta muy poderosa.

El *coaching* no se centra tanto en el logro de objetivos como en el desarrollo personal y, en este sentido, suele ser muy bien recibido y proporcionar muy buenos resultados, con independencia del resto de estilos empleados por el líder. El liderazgo capacitador permite establecer un tipo de relación personal que despierta el interés de los subordinados, al tiempo que fomenta el entendimiento y la confianza. Además, el vínculo establecido por el *coaching* permite que los empleados presten una mayor atención al *feedback* que se les ofrece sobre su rendimiento, considerándolo como un indicador que no solo sirve a los intereses del jefe.

Como nos comentó Patrick O'Brien, presidente de Johnson Outdoors, una empresa dedicada al ámbito de los parques de atracciones: «Es muy importante llegar a conocer personalmente a los empleados. Solo si hoy mantiene una conversación personal con alguien podrá, dentro de seis meses, un viernes a las cuatro de la tarde, pongamos por caso, mantener con él una relación de amistad».

El coach *en acción*

¿Qué es lo que convierte a un *coach* [o formador] en un buen líder? El *coach* contribuye a que las personas identifiquen sus fortalezas y debilidades peculiares y las integren en sus aspiraciones personales y profesionales. Es la persona que ayuda a sus empleados a determinar los objetivos a largo plazo de su proceso de desarrollo y a esbozar un plan para alcanzarlos, explicitando muy claramente sus distintas responsabilidades. Como anteriormente dijimos, las personas tienden a centrarse en aquellas facetas de su trabajo que más les gustan, aquellas más íntimamente ligadas a sus sueños, su identidad y sus aspiraciones. Por eso, al conectar la labor cotidiana de sus empleados con sus objetivos a largo plazo, el *coach* se convierte en un excelente motivador. Pero tal cosa, evidente, solo es posible cuando el líder conoce bien a sus trabajadores.

El *coach* también sabe delegar responsabilidades y determinar objetivos que vayan más allá de las tareas a realizar y estimulen el desarrollo y superación personal del empleado (un tipo de superación, dicho sea de paso, que tiene un efecto especialmente positivo en el estado de ánimo, porque el éxito tiene la ventaja adicional de

estimular a las personas a superar sus limitaciones).[5] Además, el *coach* también suele tolerar el fracaso a corto plazo, porque sabe que puede convertirse en un auténtico estímulo. No resulta, por tanto, sorprendente que funcione mejor con empleados que aspiren a un mayor desarrollo profesional.

Pero este tipo de liderazgo suele fracasar, sin embargo, cuando el empleado no posee la motivación adecuada o necesita demasiada dirección o *feedback* personal. Y lo mismo ocurre cuando el líder carece de la necesaria experiencia o sensibilidad. El uso inadecuado del *coaching* le acerca demasiado a la llamada microdirección —el control excesivo del empleado—, un error que suele socavar la confianza y provocar una disminución del rendimiento. Resulta lamentable que existan tantos directivos que ignoren este tipo de liderazgo y que tan pocos sepan transmitir el *feedback* de rendimiento constante que alienta la motivación en lugar del miedo o la apatía.

También hay que advertir en contra del líder que confía excesivamente en el estilo timonel —un estilo de liderazgo demasiado centrado en el rendimiento—, que suele creer estar aplicando el *coaching* cuando lo único que hace es fiscalizar a sus empleados, es decir, controlar minuciosamente todos y cada uno de sus pasos. Esto es lo que suele ocurrir con los líderes demasiado centrados en los objetivos a corto plazo —como las cifras de ventas, por ejemplo— que les impide darse cuenta de las aspiraciones a largo plazo de sus subordinados, en cuyo caso les transmite la sensación de ser meros instrumentos y, en consecuencia, disminuye su motivación.

El adecuado uso del *coaching*, en suma, no solo promueve el desarrollo de las competencias de los empleados, sino que también aumenta su confianza y estimula su autonomía, con la consiguiente mejora del rendimiento.

¿Qué es lo que hace el coach*?*

El *coaching* se asienta en las competencias de la inteligencia emocional que posibilitan que el líder actúe como consejero, al tiempo que explora los objetivos y valores de los empleados y les ayuda a ampliar su repertorio de habilidades. Se trata de una competencia que requiere del uso simultáneo de las otras dos que, según la investigación, evidencian los mejores consejeros: la conciencia emocional de uno mismo y la empatía.

Los líderes conscientes de sí mismos suelen ser personas sinceras, personas capaces de brindar desinteresadamente su ayuda e ir más allá de los simples consejos que hacen que el empleado se sienta manipulado o incluso atacado. La empatía, por su parte, permite que los líderes escuchen antes de reaccionar o de proporcionar *feedback*, con lo cual la interacción se mantiene centrada en su objetivo. Este es el motivo por el cual los buenos formadores suelen preguntarse «¿Este problema u objetivo es mío o suyo?».

El considerable impacto emocional positivo del *coaching* se deriva fundamentalmente de la empatía y las relaciones que establece. El buen *coach* sabe transmitir su creencia en la posibilidad de desarrollar la capacidad de las personas y la consiguiente expectativa de que pueden mejorar su trabajo. El mensaje que suelen comunicar tácitamente es el siguiente: «Yo creo en usted, por eso me preocupo y espero que dé lo mejor de sí». Como resultado de todo ello, las personas se sienten respaldadas por el líder y motivadas a asumir más responsabilidades y a alcanzar niveles superiores de actividad.

Hay veces en que el *coaching* se asemeja a una especie de tutoría activa. Señalemos que, en las empresas más sólidas y estables, la formación continua de los líderes constituye una auténtica fortaleza cultural y la verdadera clave del éxito.[6] En una época como la nuestra en que las empresas tienen cada vez más dificultades en conservar a sus empleados más prometedores, aquellas que posibilitan el desarrollo de las personas son las que suscitan mayor fidelidad. Resumiendo, pues, aunque el *coaching* no apele —como lo hace el estilo autoritario— a los «beneficios», acaba consiguiéndolos de un modo sorprendentemente indirecto.

El estilo afiliativo: establecer relaciones

Joe Torre podría ser calificado como el alma de los Yanquis de Nueva York. Como entrenador de ese admirado equipo de béisbol que volvió a conseguir una vez más la copa nacional de 1999, Torre era

famoso por su extraordinaria capacidad para seguir en sintonía con sus jugadores aun en medio de situaciones que implican una gran presión emocional. En este sentido, Torre es una excepción en un entorno en el que suelen destacar el mal humor y la falta de sensibilidad, al tiempo que ejemplifica de un modo bien palpable las competencias de la colaboración y del trabajo en grupo.

Al concluir el partido de la temporada de 1999 en que su equipo consiguió la copa, Torre se lanzó a la cancha a abrazar a varios jugadores, especialmente a Paul O'Neill, cuyo padre acababa de fallecer a los setenta y nueve años de edad. O'Neill se había enterado de la noticia poco antes del partido pero, aun así, decidió jugar y, al acabar, estalló en lágrimas. Luego, en la fiesta de celebración de la victoria que tuvo lugar en la sede del club, Torre reconoció públicamente el valor personal de O'Neill y le calificó de «auténtico guerrero».

Torre también abrazó a otros dos jugadores que habían perdido familiares esa misma temporada. Uno de ellos, Scott Brosius, había sido repetidamente ensalzado por Torre en los meses anteriores por mantener elevada la moral a pesar de que su padre estaba atravesando la última fase de una enfermedad terminal. Durante la fiesta, por último, Torre también llamó la atención de todos los presentes sobre dos jugadores cuya permanencia en el equipo se veía amenazada por problemas con el contrato, ensalzándoles ante el dueño del equipo y subrayando que eran demasiado valiosos como para perderlos.

A decir verdad, Torre no es una persona especialmente blanda, porque sabe ser firme cuando es necesario, pero no cabe la menor duda de que también sabe abrir su corazón. El año en que su hermano estuvo a punto de morir mientras esperaba un trasplante de corazón, Torre no ocultó sus preocupaciones y no tuvo dificultad alguna en compartir con sus jugadores los problemas asociados al cáncer de próstata que sufrió la primavera anterior a la victoria de su equipo.

El hecho de compartir abiertamente las emociones constituye uno de los rasgos distintivos del estilo del liderazgo afiliativo tan bien ejemplificado por Torre. Este tipo de líderes tienden a valorar a las personas y sus sentimientos, subrayando las necesidades emocionales de sus empleados por encima del logro de tareas u objetivos. Son personas que se esfuerzan en satisfacer a los demás, alentar la armonía y —como tan bien ejemplifica el caso de Torre— promover la resonancia del equipo.

Aunque un tanto limitado como motivador directo del rendimiento, el estilo afiliativo tiene un impacto muy positivo en el clima de un grupo y sus efectos potenciadores solo se ven superados por los estilos visionario y *coaching*. Al reconocer a sus empleados como personas y al ofrecerles su apoyo emocional en los momentos críticos de su vida personal, este tipo de líderes fortalecen las relaciones y alientan la fidelidad de los trabajadores.

¿Cuándo conviene utilizar el estilo afiliativo? Aunque su impacto positivo le convierte en promotor de la resonancia en cualquier tipo de climas, lo más adecuado es aplicarlo en aquellos casos en que se trata de aumentar la armonía del equipo, elevar la moral, mejorar la comunicación o restablecer la pérdida de confianza en el seno de una organización.

Son muchas las culturas que valoran la importancia de los lazos personales y que consideran que la relación constituye el *sine qua non* del mundo empresarial. En la mayoría de las culturas orientales —así como también en América Latina y en algunos países europeos— el establecimiento de una relación fuerte es una condición previa imprescindible para hacer negocios. Y esto es algo que los líderes afiliativos hacen de manera natural.

Las competencias en que se asienta el liderazgo afiliativo

El liderazgo afiliativo ilustra a la perfección la competencia de la colaboración. Este tipo de líderes están fundamentalmente interesados en alentar la armonía y promover la amistad, estableciendo relaciones personales con sus empleados. Según esto, el líder afiliativo tiene en cuenta los períodos de reposo del ciclo de una organización, lo cual les proporciona el tiempo necesario para atesorar un capital emocional al que acudir cuando la ocasión lo requiere.

El liderazgo realmente afiliativo se centra por igual en los objetivos que en las necesidades emocionales de los empleados. Por eso la competencia fundamental en que se asienta este enfoque es la empatía (la capacidad de darse cuenta de los sentimientos, necesidades y

CUANDO NO BASTA CON SER «BUENOS»

«Nosotros no sabemos cómo ser, al mismo tiempo, buenos y sinceros —nos confesó el principal vicepresidente de una multinacional dedicada a los productos de consumo cuya facturación superaba los seis mil millones de dólares anuales—. Somos una empresa de origen familiar que se halla orientada hacia las relaciones. Nuestros líderes valoran y respetan tanto a las personas que, si nos equivocamos, nos preocupamos demasiado en mantener la armonía. Somos tan "buenos" y eludimos tanto el enfrentamiento que acabamos sin proporcionar a nuestros empleados el *feedback* que necesitan para crecer.»

Cuando el líder confía exclusivamente en el estilo afiliativo está cometiendo un grave error porque, en tal caso, la importancia del trabajo pasa a un segundo plano por detrás de los sentimientos. En consecuencia, los líderes que abusan de este estilo no proporcionan el *feedback* corrector necesario para que los empleados optimicen su rendimiento. Son personas que se preocupan demasiado por llevarse bien con todo el mundo a expensas, en muchas ocasiones, de la eficacia laboral. Según la investigación realizada al respecto, esta modalidad «ansiosa» de afiliación no mejora el clima de la empresa sino que, por el contrario, lo empeora.[7] Pareciera como si la excesiva preocupación por ser aceptados por sus empleados les llevase a evitar el enfrentamiento, con lo cual acaban confundiéndoles y provocando su fracaso.

Este tipo de líderes se desorientan con cierta facilidad y suelen ser los últimos en enterarse de las malas noticias. Además, en situaciones de crisis o en aquellos casos en que se necesita de directrices claras para afrontar retos complejos, los líderes desorientados —por más entrañables que puedan ser— dejan a la deriva a sus subordinados.

puntos de vista de los demás). A fin de cuentas, es la empatía la que permite que el líder tenga en cuenta la totalidad de la persona, no solo de su trabajo, y también es ella la que convierte al estilo afiliativo en una auténtica inyección de moral, aun cuando las tareas a realizar

sean intrascendentes o repetitivas. También debemos señalar que, en ocasiones, el estilo afiliativo requiere de la adecuada gestión de los conflictos, especialmente en el caso de grupos muy heterogéneos o de individuos conflictivos en el seno de un grupo de trabajo relativamente armónico.

Pero, a pesar de sus muchos beneficios, el estilo afiliativo no debe utilizarse de manera indiscriminada. Tengamos en cuenta que el liderazgo exclusivamente centrado en los aspectos positivos y que no corrige el bajo rendimiento transmite a los empleados la sensación de que la empresa tolera la mediocridad. Además, el líder afiliativo rara vez ofrece consejos constructivos, con lo cual son los propios empleados los que se ven obligados a deducir los aspectos que deben mejorar.

Tal vez por ello muchos líderes afiliativos —incluido Joe Torre— combinan este estilo con el enfoque visionario (el enfoque en el que el líder esboza una misión, establece las normas a seguir y hace saber al empleado en qué medida contribuye al logro de los objetivos del grupo). En resumen, pues, la alianza entre el estilo visionario y el enfoque afectuoso del líder afiliativo constituye una combinación muy potente.

El estilo democrático: «Hablemos con calma»

La escuela católica privada de un barrio pobre de una gran ciudad llevaba años perdiendo dinero y la archidiócesis ya no podía seguir manteniéndola. Por ello encomendó a la hermana Mary, inspectora del sistema escolar católico, la misión de cerrarla.

Pero, en lugar de llevar inmediatamente a cabo su cometido, la hermana Mary congregó a todo el personal docente y administrativo y les expuso los detalles de la crisis financiera que amenazaba la escuela. Después les pidió que expresaran sus propuestas para mantenerla en marcha y cómo cerrarla si llegaba el caso. Más tarde hizo lo mismo con los padres de los alumnos y con la comunidad y finalmente volvió a reunirse en varias ocasiones con todo el personal.

Al cabo de varios meses todo el mundo había llegado a la conclusión de que la escuela tenía que cerrar y que los alumnos que así lo quisieran podrían ser reubicados en otras escuelas católicas.

Es muy probable que, en el caso de haber aplicado de inmediato la orden recibida, el resultado final hubiera sido el mismo. Pero la forma en que la hermana Mary acometió su tarea puso de manifiesto una habilidad muy especial porque, al permitir que todos los implicados llegaran por sí mismos a esa decisión, evitó las repercusiones negativas que hubiera desencadenado una decisión tan impopular. Es cierto que todo el mundo lamentaba el cierre de la escuela, pero también comprendía perfectamente que era inevitable y es por ello que nadie puso la menor objeción.

Comparemos el enfoque asumido por la hermana Mary con el modo en que aplicó la misma orden otro sacerdote que también dirigía una escuela y cuya decisión de cerrarla inmediatamente provocó la interposición de varias demandas judiciales, alentó las airadas protestas de los padres y de los maestros y la contundente respuesta de varios editoriales en los periódicos locales. Como resultado de todo ello, la escuela permaneció abierta durante un año sumida en el conflicto antes de poder ser clausurada definitivamente.

El estilo participativo de liderazgo de la hermana Mary basado en el logro del consenso alentó su confianza y el respeto y, en suma, el compromiso de todos los implicados. El tiempo invertido en entrevistas y reuniones para escuchar las preocupaciones de los empleados (o, como ocurrió en el caso de la hermana Mary, de otros implicados como los padres) permite que el líder democrático mantenga la moral elevada y provoca un efecto muy positivo en el clima emocional de una organización.

Cuándo hay que ser democrático

El mejor ámbito de aplicación de este estilo de liderazgo tiene lugar cuando el líder no sabe bien la dirección a seguir y necesita recabar las propuestas de sus empleados más capaces como ocurrió, por cierto, en el caso de la hermana Mary.

Ese también parece haber sido el caso de Louis Gerstner hijo, que asumió el cargo de director general de IBM en 1993, cuando la empresa se hallaba al borde del colapso. Desconocedor de la industria informática, Gerstner no tuvo más remedio que recurrir a un estilo

democrático y solicitar el consejo de sus colaboradores más expertos. Es cierto que, finalmente, se vio obligado a recortar nueve mil millones de dólares al año en gastos y despedir a miles de empleados, pero también lo es que su gestión del proceso de cambio fue sumamente exitosa y sirvió para esbozar la nueva estrategia de la empresa. Hoy en día Gerstner destaca que las decisiones que tuvo que tomar en ese difícil período se basaron en «los buenos consejos de mis colegas que sabían mucho más sobre IBM y la industria informática de lo que nunca sabré yo en toda mi vida».[8]

Cuando un líder tiene una visión muy clara, el estilo democrático le ayuda a poner de relieve las ideas necesarias para ponerla en marcha. David Morgan, CEO del Westpac Bank de Australia, por ejemplo, invierte veinte días al año reuniéndose con los ochocientos directivos de la empresa. «Gracias a estas reuniones me entero de cómo van realmente las cosas —nos dijo Morgan—. Nadie puede dirigir un negocio como este si permanece aislado en su despacho. El principal peligro consiste en desconectarse de lo que realmente está pasando.»

Para que esas sesiones sean útiles, el líder debe permanecer abierto tanto a las buenas como a las malas noticias. «Uno tiene que estar dispuesto a escuchar cosas muy crudas —añadió Morgan—. Si la primera vez que escucho una cosa así respondo con un rapapolvo solo conseguiré que la gente mantenga la boca cerrada. Es muy importante que todo el mundo hable. No hay problema que no pueda resolverse si nos mantenemos lo suficientemente abiertos.»

Es evidente que el estilo democrático o participativo también tiene sus inconvenientes. Cuando, por ejemplo, el líder confía exclusivamente en este enfoque se embarca en interminables reuniones en las que se repite lo mismo una y otra vez, el consenso jamás se alcanza y el único resultado consiste en fijar la fecha de la próxima reunión. Pero el líder que posterga las decisiones cruciales esperando recabar una estrategia consensual no hace más que contagiar sus dudas. Así pues, el coste de esta errónea estrategia es la confusión y la falta de liderazgo, con las consiguientes dilaciones y escalada de los conflictos.

Huelga decir que la opinión de los empleados ignorantes o incompetentes puede abocar al desastre. La búsqueda del consenso

también resulta inoperante en tiempos de crisis, cuando la urgencia de los acontecimientos exige decisiones drásticas. Consideremos, en este sentido, el caso de cierto CEO cuya empresa informática se veía amenazada por las fluctuaciones del mercado y que todavía seguía aspirando a alcanzar el consenso. Cuando la competencia comenzó a robarles la clientela, este jefe siguió creando comisiones para buscar respuestas alternativas y cuando, finalmente, el mercado se vio revolucionado por la aparición de una nueva tecnología, se quedó de nuevo sin capacidad de respuesta... Pero, afortunadamente, la junta directiva lo despidió antes de que pudiese convocar otra reunión para considerar la situación.

Lo que torna democrático a un líder

El liderazgo democrático se asienta en tres competencias fundamentales de la inteligencia emocional: el trabajo en equipo, la gestión de los conflictos y la influencia. No hay que olvidar que las personas que saben comunicarse también saben escuchar y que esta virtud constituye la fortaleza clave del líder participativo. Este tipo de líderes transmiten la sensación de estar realmente interesados en conocer los pensamientos y las preocupaciones de sus empleados. Son excelentes colaboradores y, más que líderes jerárquicos, parecen miembros destacados del equipo que saben gestionar los conflictos y limar las asperezas, contribuyendo así a potenciar la armonía al grupo.

La empatía también desempeña un papel muy importante en el liderazgo democrático, sobre todo cuando el grupo es muy heterogéneo y, recíprocamente, en su ausencia, el líder es más proclive a cometer errores.

Los cuatro primeros estilos de liderazgo —visionario, *coaching*, afiliativo y democrático— contribuyen positivamente al logro de la resonancia en el clima emocional de una organización. Los dos últimos —timonel y autoritario— también ocupan su lugar en el repertorio de recursos del líder, pero deben ser utilizados con mucha cautela y destreza. Su abuso o su aplicación imprudente, sin embargo, solo generan, como veremos en el siguiente capítulo, disonancia.

5

Los estilos disonantes

Aplicar con cautela

El espectacular crecimiento de EMC —una empresa dedicada a los sistemas de almacenamiento de datos— que, en unos pocos años, pasó de la nada a liderar el sector en el mercado mundial, ilustra perfectamente el entusiasmo que caracteriza los primeros pasos de una empresa. Durante todo ese tiempo, la cúpula directiva espoleó a sus equipos de ventas en una carrera frenética para desbancar a la competencia. Según afirmaba su director general Michael Ruettgers, el éxito de EMC se debió a la agresividad de su departamento de marketing y al afán de logro de sus jefes de ventas. Y es que, como dijo cierto ejecutivo: «Somos como pitbulls, con la única diferencia de que los pitbulls, en ocasiones, sueltan su presa».

Fue precisamente esa tenacidad la que les permitió cosechar beneficios extraordinarios. En 1995, primer año que EMC se dedicó a comercializar sistemas de almacenamiento de datos, las cifras de ventas alcanzaron los doscientos millones de dólares y, en 1999, esa empresa —a la que poco tiempo antes nadie prestaba la menor atención— logró situarse entre las cuatro primeras de Estados Unidos en cuanto a incremento de las ventas, aumento de beneficios y subida del valor de las acciones.[1]

Los líderes que, como Ruettgers y su equipo, alientan la excelencia de sus empleados al tiempo que lo ejemplifican con su conducta ilustran perfectamente el estilo de liderazgo que hemos denominado timonel. Se trata de una modalidad de liderazgo que puede resultar sumamente útil, sobre todo en los ámbitos técnicos (como sucedió con el departamento de ventas de EMC) o entre profesionales muy

experimentados; un estilo especialmente importante durante la primera fase del ciclo vital de una empresa en la que el crecimiento resulta esencial. Asimismo, este estilo de liderazgo [al que, en ocasiones, también se denomina imitativo] también puede proporcionar excelentes resultados en aquellos casos en que los integrantes de un equipo se sientan muy motivados, sean muy competentes y se requiera poca dirección. Y es que, cuando se dispone de un buen equipo, el líder timonel no tiene dificultad alguna en lograr que el trabajo se realice a tiempo o incluso antes de la fecha prevista.

La necesidad de utilizar con moderación el estilo timonel

Pero solo podemos recomendar esta modalidad si puntualizamos que debe circunscribirse a aquellos entornos en los que realmente funcione y que, aun en ese caso, debe usarse con suma cautela. Este parece ser un consejo que contradice el sentido común porque, después de todo, los objetivos más frecuentes de este estilo —alentar y ejemplificar niveles muy elevados de rendimiento— parecen admirables. La obsesión de este tipo de líder por hacer las cosas mejor y más rápidamente le lleva a pretender que todo el mundo haga lo mismo, con lo cual detecta con facilidad a los trabajadores menos productivos, exige más de ellos y, en el caso de que no estén a la altura de las circunstancias, se apresta a resolver personalmente los problemas.

Por eso el uso inadecuado del estilo timonel puede acabar degenerando fácilmente en opresión. Si tenemos en cuenta que el líder timonel tiende a no expresar con claridad sus directrices —puesto que, desde su punto de vista, «todo el mundo sabe ya lo que tiene que hacer»—, sus subordinados se ven muy frecuentemente obligados a adivinar sus deseos. No es de extrañar, por tanto, que, cuando los empleados se sienten demasiado presionados por su jefe o, peor todavía, cuando perciben que no confía en ellos, la moral caiga en picado. Y, lo más inquietante de todo, es que son muchas las ocasiones en que estos líderes están tan absortos en sus objetivos que se desentienden de las personas que deberían ayudarles a alcanzarlos, una situación que, evidentemente, termina provocando una gran disonancia.

Los datos que nos ha proporcionado nuestra investigación señalan que, en la mayor parte de los casos, el abuso de esta modalidad acaba enrareciendo el clima emocional de una organización. El líder que recurre excesivamente al estilo imitativo suele quedarse atrapado en un dilema ya que, cuanta mayor es la presión a que somete a sus empleados para alcanzar determinados resultados, más angustia genera. Es cierto que un grado moderado de presión —como, por ejemplo, el reto de concluir el trabajo en la fecha prevista— puede ser sumamente movilizador, pero no hay que olvidar que la presión excesiva y continua acaba resultando extenuante. Cuando las personas se alejan de una visión inspiradora, aparece la pura supervivencia, como si la opresión obstaculizase la creatividad, hasta el punto de llegar a sofocarla. Se trata, pues, de un estilo de liderazgo que, si bien puede suscitar cierta euforia —y, por tanto, resultados a corto plazo— también suele obstaculizar el logro de un rendimiento sostenido.

Consideremos, por ejemplo, el caso de cierto ejecutivo al que llamaremos Sam, cuya carrera académica había sido muy brillante y había terminado graduándose como el primero de su promoción. Luego entró a trabajar como bioquímico de I+D de una gran empresa farmacéutica, en donde su asombrosa capacidad técnica no tardó en convertirle en un trabajador «estrella», el tipo de persona a quien todo el mundo se dirigía en busca de consejo técnico. Motivado por patrones muy elevados de excelencia y logro, era casi obsesivo en su búsqueda de formas más adecuadas de llevar a cabo su trabajo.

Cuando se le encargó dirigir un equipo de personas tan competentes y motivadas como él para desarrollar un nuevo producto, Sam siguió manteniendo el mismo estilo. Su principal tarea al frente del equipo fue la de marcar el ritmo, trabajando hasta muy tarde y ejemplificando con su conducta el modo más adecuado de llevar a cabo un trabajo científico de calidad. Así fue como, a pesar de la tremenda presión impuesta por la fecha de entrega, su equipo concluyó el trabajo en un tiempo récord.

Pero los problemas empezaron a presentarse cuando se vio ascendido a la dirección del departamento de I+D. Su misión, en este caso, requería de un tipo de liderazgo más flexible —que le llevara a esbozar una visión, delegar responsabilidades y alentar el desarrollo personal de sus empleados— pero, en lo más profundo de sí, era una

persona muy desconfiada. Por ello se negaba, con demasiada frecuencia, a delegar responsabilidades, se obsesionaba por los detalles y no confiaba en que sus recomendaciones pudieran ayudar a mejorar el trabajo de sus subordinados, con lo cual se apresuraba a resolver él mismo cualquier problema que se presentara. Finalmente, su propio jefe le liberó de esa tortura restituyéndole a su antiguo puesto como jefe de un equipo de desarrollo de producto.

El caso de Sam pone claramente de manifiesto los rasgos distintivos del liderazgo timonel: niveles de excelencia demasiado elevados, impaciencia con el bajo rendimiento y una excesiva prontitud a asumir las responsabilidades de los demás y a resolver personalmente los problemas. Pero conviene subrayar que, con todo ello, no estamos diciendo que el enfoque timonel no pueda funcionar bien en determinadas situaciones como, por ejemplo, cuando los empleados están muy motivados, son muy competentes o necesitan poca dirección externa.

¿Qué necesita un líder timonel para ser eficaz?

La competencia fundamental de la inteligencia emocional propia de este estilo reside en la adecuada combinación de motivación de logro (para mejorar el rendimiento) e iniciativa (para aprovechar las oportunidades). La motivación de logro le obliga a aprender nuevos enfoques para mejorar su rendimiento y el de sus subordinados y también supone que no se halla motivado por recompensas externas (como el dinero o el reconocimiento), sino por la necesidad de satisfacer sus propios y elevados patrones de excelencia. Este estilo también requiere de la adecuada iniciativa, es decir, de la predisposición a crear o aprovechar las oportunidades que se presenten para hacer mejor las cosas pero, en ausencia de otras competencias esenciales de la inteligencia emocional, puede llegar a ocasionar serios problemas. La falta de empatía, por ejemplo, lleva a estos líderes a centrarse exclusivamente en el logro de objetivos sin preocuparse del malestar que provocan en quienes deben llevar a cabo el trabajo. Por su parte, la falta de autoconciencia del líder timonel suele impedirle que se dé cuenta de sus propios fracasos.

Este tipo de líderes también adolece con mucha frecuencia de la capacidad de colaborar o comunicarse eficazmente con los demás (especialmente, de la capacidad de proporcionar un *feedback* oportuno y útil), aunque su carencia más notable suele centrarse en la falta de autogestión emocional, un déficit que se manifiesta, en el mejor de los casos, como impaciencia o como una modalidad de liderazgo obsesivo que se centra desproporcionadamente en los detalles.

Hablando en términos generales, el estilo de liderazgo imitativo puede funcionar muy bien en combinación con otras modalidades, como el estilo visionario (que se caracteriza por alentar el entusiasmo) o el afiliativo (que se centra en la formación de equipos). El caso de Sam, el bioquímico que fracasó como jefe de investigación del que hablábamos en la sección anterior, ilustra perfectamente los problemas que suelen aquejar a este tipo de líder. De hecho, Sam presentaba los síntomas típicos del llamado principio de Peter, que tienen lugar cuando una persona se ve ascendida más allá de su nivel de competencia. Porque, si bien no hay la menor duda de que Sam poseía todas las cualidades técnicas requeridas para desempeñar su antiguo trabajo, lo cierto es que carecía de las que se necesitaba para llevar a cabo su nuevo cargo. No es de extrañar que, en tales condiciones, se hallara demasiado predispuesto a asumir el control apenas advirtiera la menor vacilación. A fin de cuentas, era una persona incapaz de delegar responsabilidades, porque desconfiaba de que los demás pudieran hacer las cosas tan bien como él y, en consecuencia, era muy proclive a no valorar adecuadamente el trabajo bien hecho y censurar el bajo rendimiento. Otro síntoma propio de las personas aquejadas del principio de Peter es que, si bien destacan en los aspectos técnicos, desdeñan la actitud cooperativa que exige todo buen liderazgo.

En resumen, pues, cuando los líderes abusan o utilizan inadecuadamente el estilo timonel no solo empañan la comprensión clara de los objetivos a alcanzar, sino que también desalientan la resonancia. Es muy frecuente que estos líderes se vean excesivamente motivados por las cifras... lo cual, evidentemente, no siempre resulta estimulante ni inspirador.

Hazlo porque lo digo yo: el liderazgo autoritario

La empresa informática estaba desangrándose, las ventas y los beneficios eran cada vez menores, el valor de las acciones caía en picado y los inversores empezaban a preocuparse seriamente. Entonces la junta directiva contrató a un nuevo director general famoso por ser un artista en resolver ese tipo de situaciones que inmediatamente asumió una serie de medidas expeditivas e impopulares —que debían haberse llevado a cabo tiempo atrás—, como eliminar algunos departamentos y reducir el número de puestos de trabajo.

Pero, cuando finalmente consiguió reflotar la empresa, el coste se reveló desmesurado porque, desde el mismo comienzo, el nuevo CEO implantó un régimen de terror sobre sus subordinados más directos. A modo de un moderno Gengis Jan, no tenía el menor empacho en amenazar y despreciar a sus ejecutivos y se exasperaba ante el más pequeño error. Fue entonces cuando sus subordinados, temerosos de su tendencia a «matar» a cualquier emisario portador de malas noticias, comenzaron a ocultarle información, con lo cual su talento comenzó a hacer aguas, a lo cual respondió con una nueva tanda de despidos. A esas alturas, el clima emocional de todos los departamentos se hallaba por los suelos, un hecho que se reflejó en una nueva caída en picado tras una aparente y corta recuperación. Finalmente, la junta directiva se vio obligada a despedirle.

A decir verdad, el mundo empresarial está lleno de este tipo de líderes coercitivos cuyo impacto negativo sobre sus subordinados acaba arrastrándoles también a ellos en su caída. Cuando, por ejemplo, el consejo de administración de un gran complejo hospitalario decidió contratar a un nuevo gerente para tratar de salir de un período de pérdidas económicas, el efecto fue desastroso. «El nuevo gerente —nos dijo un médico— llevó a cabo un recorte implacable de personal, sobre todo del personal de enfermería. Es cierto que el hospital parecía más rentable, pero a costa de una peligrosa escasez de recursos humanos. La demanda de los pacientes era tal que todos acabamos desmoralizados.»

No resulta sorprendente que, en tales condiciones, la satisfacción de los usuarios comenzara a caer en picado. Cuando el director se dio cuenta de que la competencia estaba conquistando su cuota de mercado, se vio obligado a volver a contratar a muchas de las personas que acababa de despedir. «Pero en ningún momento ha admitido su error —prosiguió el médico— y no ha dejado de utilizar la amenaza y la intimidación. Es cierto que las enfermeras han vuelto, pero la moral está por los suelos. Entretanto, el gerente se queja del descenso en la satisfacción de los pacientes, sin darse siquiera cuenta de que él mismo es el que crea el problema.»

El estilo autoritario en acción

¿Cómo es el estilo de liderazgo autoritario, en ocasiones llamado *coercitivo*? Este tipo de líderes se atiene al lema «¡Hazlo porque lo digo yo!» y exige que sus subordinados acaten incondicionalmente sus órdenes, sin molestarse en explicar las razones y, en caso de no hacerlo, no duda en recurrir a las amenazas. Son líderes que no suelen delegar su autoridad, sino que tratan de controlarlo y supervisarlo escrupulosamente todo. En consecuencia, el *feedback* que proporcionan sobre el rendimiento —si es que tiene lugar— se centra inevitable y exclusivamente en lo que se ha hecho mal. En pocas palabras, el estilo coercitivo es el más adecuado para alentar la disonancia.

No resulta sorprendente que, según los datos de que disponemos hasta el momento, este enfoque sea el menos eficaz de todos. Veamos, por ejemplo, cuáles son sus efectos sobre el clima emocional de una organización. Si tenemos en cuenta que el contagio emocional se difunde más rápidamente en dirección descendente (es decir, desde el jefe hasta los subordinados), quedará patente que este tipo de líder intoxica el estado de ánimo y enrarece el clima emocional de cualquier organización. Poco importa, en este sentido, que un líder autoritario como el que mencionábamos en el ejemplo anterior ignorase la existencia de un vínculo directo entre su estilo de liderazgo y el aumento del descontento de los pacientes. Y es que el tipo de relación que establecía con las enfermeras y los médicos iba socavando su estado de ánimo y mermando, por tanto, su alegría y entusiasmo, con la necesaria y correlativa insatisfacción de los pacientes.

El líder autoritario rara vez utiliza la alabanza y no duda en criticar abiertamente a sus subordinados, con lo cual erosiona tanto su

estado de ánimo como el orgullo y satisfacción con que viven su trabajo... los principales factores motivadores de los trabajadores «estrella». Por eso este tipo de líder desaprovecha una de las herramientas fundamentales del liderazgo y, con ella, la capacidad de transmitir a sus empleados la comprensión clara del lugar que ocupa su misión en el objetivo compartido. En tal caso, el empleado se siente tan poco comprometido y alienado que no deja de preguntarse: «¿A quién diablos puede importarle lo que yo haga?».

A pesar de sus muchos efectos negativos, el mundo empresarial moderno está lleno de líderes autoritarios, un legado de las viejas jerarquías de dominio y control típicas de las empresas del siglo pasado, organizaciones que adoptaban un modelo de liderazgo militar (del tipo «¡Hazlo porque yo te lo ordeno!»). Pero, aunque eso parezca muy apropiado para el campo de batalla, hay que señalar que hasta las organizaciones militares de hoy en día suelen compensar la modalidad autoritaria con otros estilos que alientan el compromiso, el *esprit de corps* y el trabajo en equipo.

La comunidad médica nos brinda otro ejemplo en este mismo sentido. Son muchas las organizaciones médicas de Estados Unidos que actualmente atraviesan una crisis de liderazgo debida, parcialmente, a que la cultura médica ha fomentado los estilos timonel y autoritario —que solo resultan apropiados en el quirófano o la sala de urgencias—, una situación que pone claramente de manifiesto las pocas oportunidades de que disponen los médicos que ascienden a posiciones directivas de ampliar su repertorio de estilos de liderazgo.

En la mayoría de las organizaciones modernas, el «¡Hazlo porque yo te lo ordeno!» se ha convertido en una especie de reliquia de otras épocas. Como dijo cierto CEO de una empresa del sector tecnológico: «Es cierto que uno puede exprimir a sus trabajadores y ganar con ello mucho dinero, pero ¿acaso se ha preguntado cuánto puede durar esa empresa?».

El ámbito de aplicación del estilo autoritario

A pesar de sus manifiestas secuelas negativas, el estilo autoritario puede ocupar un lugar importante —adecuadamente utilizado— en

el repertorio de recursos del líder emocionalmente inteligente. Debemos señalar, en este sentido, que el estilo coercitivo resulta muy útil en aquellos casos en que el líder debe poner en marcha una empresa o cuando se ve obligado a cambiar los hábitos de una organización que atraviesa una situación crítica. Lo mismo sucede cuando hay que afrontar alguna emergencia, como un incendio, la proximidad de un huracán o la amenaza de una OPA hostil, situaciones, todas ellas, en que el líder autoritario puede proporcionar una orientación clara en medio del caos. Este estilo también se revela útil cuando han fracasado las demás tentativas de tratar con empleados problemáticos.

Este fue, precisamente, el estilo que utilizó cierto ejecutivo de nuestra investigación cuando se vio ascendido a presidente de una división para cambiar el rumbo de una empresa de alimentación que llevaba tiempo perdiendo dinero.

Sus primeras decisiones fueron lo suficientemente expeditivas como para poner de relieve los cambios que quería provocar. Constató, por ejemplo, que la sala de juntas en la que se reunía el equipo directivo estaba presidida por una enorme mesa cubierta de mármol rodeada de gigantescos sillones que, como él mismo dijo, «se asemejaba a la sala de control de la Enterprise» (la nave de la serie televisiva *Star Trek*) cuya estructura imponía una distancia interpersonal que generaba un clima tan formal y poco natural que sofocaba toda espontaneidad y nadie se atrevía a mover nada. Era como si la misma sala fuera el fiel reflejo de la falta de diálogo y colaboración existente entre los miembros del equipo directivo. Para dejar bien patente su deseo de imprimir un clima más transparente y sincero, el nuevo CEO mandó desmantelar la sala, en un movimiento muy característico del estilo autoritario que tuvo efectos sumamente positivos ya que, como dijo él mismo, a partir de ese momento, «pudieron realmente reunirse y comenzar a hablar».

Ese fue también el enfoque que utilizó para despojarse del minucioso protocolo burocrático que especificaba quiénes debían reunirse para tomar esta o aquella decisión. Con ello transmitió una nueva directriz que decía algo así como «Se acabaron los manuales y el inacabable trasiego de papeles». «Quiero que las personas se comuniquen —nos explicó el presidente—. Por eso cualquiera puede venir a la reunión del comité ejecutivo y decirnos: "Estoy trabajando en esto

o aquello y necesito vuestras ideas y vuestra ayuda". Prefiero ser un recurso que convertirme en un mero trámite burocrático.»

Todos los mensajes transmitidos por ese jefe eran claros y directos. Y la táctica funcionó porque sus ataques no iban dirigidos hacia las personas, sino hacia la vieja cultura de la empresa. De hecho, se ocupó de dejar bien claro que valoraba mucho el talento y las habilidades de sus compañeros y que lo que necesitaba un cambio urgente era la antigua forma de hacer las cosas.

Las competencias fundamentales del estilo autoritario

El uso adecuado de este estilo se sirve de tres competencias fundamentales de la inteligencia emocional: la influencia, el logro y la iniciativa. Y, al igual que ocurre con la modalidad timonel, también requiere de la conciencia de uno mismo, el autocontrol emocional y la empatía necesarias para evitar que las cosas se salgan de contexto. En el caso del líder que ahora nos ocupa, la motivación de logro conlleva la capacidad de ejercer un liderazgo firme y claro con la intención de mejorar los resultados. La iniciativa, por su parte, no solo implica la capacidad de aprovechar las oportunidades, sino también de saber «mandar» (es decir, la resolución necesaria para dar órdenes sin detenerse a ponderar un determinado curso de acción) y saber dar también los pasos necesarios para conseguir enderezar las cosas antes de que se salgan de su cauce.

Pero es muy probable que la competencia más importante para el buen uso de este estilo radique en el autocontrol emocional, una competencia que permite que el líder contenga su enojo o su impaciencia y los canalice adecuadamente para llamar la atención de sus subordinados y movilizarlos hacia el cambio o hacia el logro de los objetivos previstos. Pero el principal peligro que acecha al líder coercitivo se asienta en la falta de conciencia de sí mismo que impide el autocontrol emocional. Y es que los líderes que no saben gestionar adecuadamente su enojo y lo expresan con aversión o desprecio suelen provocar un efecto devastador en el estado de ánimo de sus subordinados.

Lo peor de todo, sin embargo, tiene lugar cuando el ataque descontrolado del líder autoritario va de la mano de la falta de empatía, en cuyo caso entra en una espiral frenética que le lleva a impartir orden tras orden, sin tener en cuenta —en una suerte de sordera emocional— las reacciones de sus subordinados. Parafraseando a Aristóteles, el uso adecuado del estilo autoritario requiere que el líder «se enfade con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno y por la razón correcta».

Así pues, el estilo autoritario solo debe usarse con suma cautela y en aquellos casos en que resulte absolutamente imprescindible, como sucede en situaciones críticas o bajo la amenaza de una OPA hostil. Cuando el líder sabe el momento en que debe utilizar —y dejar de utilizar— la mano dura, la firmeza puede resultar sumamente interesante pero, cuando su única herramienta es un martillo, andará dando martillazos a diestra y siniestra.

La paradoja del líder despótico

A pesar de la evidencia de que el abuso del liderazgo autoritario (o del liderazgo timonel) genera una disonancia desastrosa, todos conocemos jefes agresivos que, si bien personifican la antítesis de la resonancia, también parecen cosechar grandes resultados. ¿Cómo es posible tal cosa, si la inteligencia emocional es tan importante?

Comenzaremos echando un vistazo más detenido a este tipo de líderes. ¿Acaso el hecho de que sea la cabeza visible de la empresa implica necesariamente que se trate de la persona que realmente la dirige? Tal vez el CEO que se halla a cargo de un gran conglomerado de empresas no sea más que una figura nominal y que su verdadero funcionamiento dependa de los subordinados que dirigen cada uno de los distintos departamentos. Este es, según se dice, el caso de Bill Gates y Microsoft, un líder timonel sumamente eficaz, técnicamente diestro, motivador y muy estimulante, pero cuyos colaboradores más directos tienden a dirigir sus distintos departamentos con estilos más resonantes, algo fundamental para fomentar el trabajo en equipo del que dependen los excelentes resultados obtenidos por la empresa.

Hay veces en los que el éxito no es más que un espejismo, como

sucede en aquellos casos en que una determinada empresa monopoliza todo un sector o cuando una reestructuración drástica va acompañada de un despido de personal esencial que acaba provocando graves problemas.

Tampoco es infrecuente que este tipo de ejecutivos sean sumamente narcisistas y egocéntricos. Consideremos, por ejemplo, el caso de Al Dunlap, en cuya autobiografía —titulada *Mean Business*— se vanagloriaba de que «el papel que desempeñé como CEO de Scott Paper pasará a los anales de la historia empresarial de nuestro país como un auténtico paradigma de la reconversión». En ese libro, Dunlap justificaba la dureza —y hasta la mezquindad— con la que despidió a miles de empleados como una de las herramientas imprescindibles del liderazgo. Pero lo cierto es que los análisis posteriores han puesto de relieve que sus decisiones fueron demasiado drásticas y acabaron menoscabando seriamente la capacidad comercial de la empresa. La investigación realizada en este sentido ha descubierto que sus presuntos éxitos a corto plazo —al menos en el cargo que ocupó posteriormente en Sunbeam— se debían a otro tipo de prácticas ya que, dos años después de ser despedido como CEO de Sunbeam, Dunlap y sus colaboradores se vieron acusados por la Comisión Nacional del Mercado de Valores de «confabulación fraudulenta para crear una ilusión de reestructuración exitosa y favorecer así la venta de Sunbeam a un precio inflado».[2]

Los líderes que poseen un ego tan desmesurado parecen tener una fijación en los resultados económicos inmediatos que les impide advertir el coste humano y organizativo a largo plazo que supone su gestión.[3] No es de extrañar por ello que las empresas por las que han pasado líderes como Al Dunlap, por ejemplo, presenten todos los síntomas propios de lo que podríamos parangonar a un abuso de esteroides, una enfermedad empresarial que se caracteriza por una corta fase de elevada rentabilidad a costa de consumir los recursos humanos y económicos fundamentales necesarios para poder estabilizar esas conquistas.[4]

Pero aunque el jefe en cuestión posea una o dos debilidades manifiestas en las competencias de la inteligencia emocional también puede, no obstante, contrarrestarlas con otras fortalezas que le permitan ser más eficaz. O, dicho en otros términos, el líder perfecto no

existe, ni tampoco tiene por qué existir y la idealización del liderazgo podría llevarnos a esbozar modelos irracionales inalcanzables.

También debemos señalar, para concluir esta sección, que un líder puede poseer fortalezas inadvertidas —y que no recaban, por tanto, la atención de la prensa especializada— que contrarresten sus prácticas nocivas. En sus primeros días en la empresa, Jack Welch acometió con mano dura el timón de GE para llevar a cabo un cambio drástico, en un ejemplo típico de liderazgo autoritario que, en ese momento, resultaba muy apropiado. Lo que la prensa no destacó fue el modo en que, en los años posteriores, Welch se dedicó a consolidar un estilo mucho más emocionalmente inteligente que le permitió esbozar una nueva visión de la compañía sumamente estimulante para sus empleados.

Disipar las cortinas de humo

Sería bastante sencillo que cualquier escéptico negase la utilidad de la inteligencia emocional en el ámbito empresarial recurriendo al ejemplo anecdótico de un líder «duro» cuyos resultados parecen ser muy prometedores. Pero la verdad es que el argumento de que el éxito de los grandes líderes depende de su dureza solo puede sostenerse desoyendo los datos proporcionados por las investigaciones más recientes.

El estudio científico sobre el liderazgo debe comenzar disipando las cortinas de humo y poniendo las condiciones adecuadas para poder establecer comparaciones sistemáticas. En este sentido, los métodos objetivos son los únicos que pueden ayudarnos a descubrir que el supuesto éxito de un líder desconsiderado se debe, en realidad, a un período de bonanza y expansión de la industria del ramo o a otro tipo de maniobras más a corto plazo, como el recorte de plantilla o la manipulación de los datos contables.

Haciendo gala de un insólito espíritu de apertura, cierto consorcio de compañías de seguros de Estados Unidos encargó una investigación sobre la relación existente entre las competencias distintivas de sus líderes y el rendimiento de las diferentes empresas del conglomerado. La investigación comenzó determinando los resultados finan-

cieros —tomando como indicadores los beneficios o la tasa de crecimiento— logrados por diecinueve CEO de las principales compañías y dividiéndolos en dos grupos: los que alcanzaban un nivel excelente de actividad y los que se limitaban a hacer bien su trabajo (que fueron respectivamente calificados como «excelente» y «bueno»).[5] Seguidamente, el equipo llevó a cabo una serie de entrevistas exhaustivas con la intención de poner de relieve las distintas competencias que presentaban los líderes de ambos grupos. Para ello, el equipo investigador no solo entrevistó a cada uno de los jefes sino que también recabó una evaluación sincera (y confidencial) de sus subordinados más directos.

La investigación concluyó que los líderes con más éxito presentaban una masa crítica de las competencias de la inteligencia emocional. En este sentido, se advertía mayor presencia del *coaching*, de la colaboración y del cultivo de las relaciones interpersonales. Por el contrario, las habilidades más manifiestamente *ausentes* en los líderes despóticos eran la empatía, la colaboración y la capacidad de sacar lo mejor de sus empleados. También hay que decir, por último, que el beneficio y el crecimiento sostenido de las empresas dirigidas por los jefes que exhibían las competencias de la inteligencia emocional eran muy superiores a los de aquellas otras cuyos jefes adolecían de tales fortalezas.

¿A quién le gusta trabajar para un tirano?

También hay que decir que los líderes despóticos acaban ahuyentando a los empleados más capacitados. Y es que las personas más dotadas de cualquier campo —es decir, los individuos que más contribuyen al éxito de una determinada empresa— no suelen soportar la lamentable situación generada y perpetuada por un mal jefe y no tienen reparo alguno en abandonar su trabajo y buscarse otro nuevo. Señalemos que el principal motivo de queja que suelen aducir los trabajadores para cambiar de empresa es el descontento con el jefe. Por eso, en un mercado laboral estable y en el que no hay muchas dificultades para encontrar un nuevo puesto de trabajo, es cuatro veces menos probable que quienes se hallan bajo las órdenes de un jefe al

que aprecian cambien de trabajo que quienes se hallan bajo las órdenes de un mal jefe.[6]

De hecho, una encuesta realizada a dos millones de empleados de setecientas empresas de Estados Unidos puso de relieve que la permanencia en un determinado puesto —y, en consecuencia también, el nivel de productividad— se corresponde muy positivamente con la cualidad de la relación que mantienen con su superior inmediato. Como observa Marcus Buckingham, de la Gallup Organization, que se encargó de analizar estos datos: «Las personas se sienten más comprometidas con sus jefes que con sus empresas».

La evidente conclusión puesta de manifiesto por todos estos datos es que el líder despótico solo tiene dos posibles alternativas: cambiar o abandonar su puesto.

El impacto de los estilos flexibles del liderazgo

Pero el líder disonante que amplía su repertorio de habilidades de liderazgo también puede cambiar. Recordemos, a este respecto que, según el profesor de Harvard David McClelland, los líderes que poseen una masa crítica de seis competencias o más de la inteligencia emocional son más eficaces que los que carecen de ellas.[7] McClelland también constató que la resonancia de los distintos tipos de líderes «estrella» dependía de diferentes conjuntos de competencias del liderazgo. Un líder, por ejemplo, puede sobresalir en autoconfianza, flexibilidad, iniciativa, motivación de logro, empatía y la capacidad para desarrollar el talento de los demás; mientras que otro, por su parte, puede hacerlo en autoconciencia, integridad, capacidad para conservar la calma en situaciones tensas, conciencia política, influencia y colaboración.

La ampliación del repertorio de competencias de la inteligencia emocional del líder aumenta su eficacia, porque le proporciona la flexibilidad necesaria para afrontar con éxito el amplio abanico de demandas que exige la dirección de cualquier organización. Cada uno de los distintos estilos del liderazgo se sirve de diferentes competencias de la inteligencia emocional, pero los mejores líderes saben utilizar el enfoque más adecuado a cada situación y pasar de uno a otro

en función de las necesidades. Quienes carecen de habilidades subyacentes, por el contrario, tienen un repertorio mucho más limitado y se ven obligados a recurrir a estilos que no siempre resultan adecuados. La investigación sobre los diecinueve jefes de las compañías de seguros anteriormente mencionadas demostró que las más exitosas de todas eran las dirigidas por jefes que poseían la adecuada masa crítica de competencias de la inteligencia emocional, como la motivación de logro, la capacidad de catalizar el cambio, la empatía y una habilidad especial para desarrollar la capacidad de liderazgo de los demás. Pero la investigación fue un paso más allá y también preguntó a los empleados clave qué era lo que les gustaba de las empresas dirigidas por esos diecinueve jefes, centrándose especialmente en aquellos dominios que afectaban directamente a su capacidad para desempeñar adecuadamente su trabajo y no solo en lo «satisfechos» que se sentían.

La investigación puso de relieve la existencia de una notable diferencia entre el clima emocional de las organizaciones cuyo rendimiento era «excelente» y el de las meramente «buenas». Las organizaciones dirigidas por los jefes excelentes puntuaron mejor en todas las categorías del clima emocional, desde la claridad hasta la flexibilidad y la libertad para innovar. En este sentido, parece que los jefes de mayor rendimiento alientan la responsabilidad de sus trabajadores, establecen patrones más elevados y motivan a sus empleados para alcanzar objetivos más «exigentes». Estos jefes, en suma, saben alentar un clima estimulante y despierto en el que las personas se sientan orgullosas de su trabajo, les guste lo que hacen y, en consecuencia, no tengan necesidad alguna de cambiar de trabajo.

Y esto es algo que no se limita al ámbito empresarial, sino que se aplica a cualquier tipo de organizaciones. El gobierno británico encargó una investigación destinada a analizar los estilos de liderazgo de cuarenta y dos escuelas con el objeto de determinar aquellos que más contribuían al éxito académico de los estudiantes[8] descubriendo que, en el 69 por ciento de las escuelas de mayor rendimiento, el director disponía de un repertorio de cuatro o más estilos de liderazgo resonante a los que iba recurriendo en función de sus necesidades. En el 66 por ciento de las escuelas de menor rendimiento, por el contrario, la dirección se limitaba a un par de estilos de liderazgo habitualmente disonantes. En ambos casos, la investigación puso de relieve que el vínculo causal oculto entre el estilo de liderazgo y el rendimiento escolar era el clima emocional generado por el director. En este sentido, cuando el director utilizaba un repertorio suficientemente flexible —hablando con los profesores, esbozando objetivos inspiradores o simplemente sabiendo escuchar en el momento oportuno— el clima emocional de los profesores era mucho más positivo que cuando carecía de flexibilidad —y se aferraba al estilo autoritario, por ejemplo—, en cuyo caso la motivación del personal docente caía en picado.

Cuantos más estilos sea capaz de desplegar un determinado líder tanto más eficaz será su gestión. Los datos de que disponemos hasta el momento indican que los líderes que dominan cuatro o más de dichos estilos —en especial, los que alientan la resonancia— contribuyen a crear un clima de rendimiento «excelente». Además, el paso de un estilo a otro es utilizado tanto por los líderes que saben explicar exactamente cómo y por qué lo aplican, como por aquellos otros que, según dicen, se dejan llevar exclusivamente por sus sensaciones «viscerales».

Veamos ahora este tipo de liderazgo fluido.

El uso de un estilo de liderazgo adaptado a las circunstancias

Joan asumió el cargo de directora general de un departamento de una multinacional del sector de la alimentación y los refrescos cuando la empresa se hallaba sumida en una profunda crisis, ya que llevaba seis años sin lograr alcanzar sus objetivos comerciales y, en el último ejercicio, las pérdidas habían superado los cincuenta millones de dólares. La moral era tan baja y la desconfianza y el resentimiento tan patentes que Joan tomó la decisión clara de dar un golpe de timón y cambiar por completo el rumbo que estaba siguiendo la empresa.

Joan tenía la especial habilidad para utilizar distintos estilos de liderazgo que, según nuestra investigación, constituye uno de los rasgos distintivos del líder «estrella». Desde el mismo momento en que se hizo cargo del departamento sabía que solo tenía una pequeña oportunidad para poner en práctica el liderazgo eficaz y estable-

cer el acercamiento y la confianza que tan apremiantemente necesitaba para saber qué era lo que no funcionaba. Por eso pasó la primera semana comiendo y cenando con todos y cada uno de los miembros del equipo directivo, en un intento de tratar de comprender su visión personal de la crisis tanto desde la perspectiva empresarial como desde la organizativa. Pero su interés no estaba tan centrado en conocer su diagnóstico de la situación como en entablar una relación personal con cada uno de ellos. Y, para enterarse de sus vidas, sus sueños y sus aspiraciones, echó mano del estilo afiliativo.

Luego Joan recurrió al *coaching* para tratar de ayudarles a conseguir sus aspiraciones. Cierto jefe, por ejemplo, que había recibido el *feedback* de que no sabía trabajar en equipo, le confió sus preocupaciones. En realidad, él se consideraba un buen elemento, pero se hallaba abrumado por las persistentes críticas que tenía que disipar para alcanzar el éxito en la empresa. Reconociendo su talento y su valía, Joan acordó señalarle los distintos modos en que su actitud podía socavar el trabajo en equipo. Ella sabía que, en ocasiones, su brusquedad podía molestar inadvertidamente a alguien y le prometió hacérselo saber cada vez que tal cosa ocurriera para ayudarle, de ese modo, a reconocer y mejorar su conducta.

Después de haber mantenido esas reuniones personales, Joan organizó un encuentro grupal de tres días con los distintos jefes, con la intención de consolidar un buen equipo de trabajo que pudiera afrontar los problemas de la empresa. Para ello comenzó utilizando un estilo más democrático y alentó a que todos expresaran libremente sus frustraciones y sus quejas con el objeto, según dijo, de «erradicar todo lo que está equivocado».

Al día siguiente, Joan sentía que el grupo se hallaba ya en condiciones de centrarse en las soluciones y solicitó que cada uno de ellos propusiera tres ideas concretas sobre lo que debía hacerse. Entonces se alcanzó rápidamente un consenso general sobre las prioridades, como, por ejemplo, la necesidad de recortar gastos y, cuando propusieron planes de acción concretos para llevarlas a cabo, no tuvo dificultad alguna en alcanzar el grado de compromiso y consenso que estaba buscando.

Después de haber esbozado esa visión de futuro, Joan asumió un estilo visionario y asignó responsabilidades a cada uno de sus subordinados. La sección, por ejemplo, había estando bajando los precios de los productos sin aumentar la producción, por lo que una medida evidente consistía en subir ligeramente los precios. Esta era una decisión ante la que el antiguo vicepresidente había vacilado —y generado con ello más problemas—, pero la actual vicepresidente tenía ahora la responsabilidad concreta de ajustar los precios para tratar de corregir el problema.

Durante los meses siguientes, Joan siguió asumiendo un estilo orientativo para recordar a cada uno de sus empleados cuál era su papel en la misión colectiva. Sin embargo, en aquellas ocasiones en que alguien parecía olvidar su responsabilidad, Joan no tenía ningún problema en asumir provisionalmente un estilo autoritario. Como ella misma dijo: «Tenía que explicar muy claramente lo que quería y, en tales casos, era preciso subrayar la disciplina y la atención».

Cuando, al cabo de siete meses, nuestro equipo de investigación entrevistó a Joan, los beneficios anuales del departamento habían superado en cinco millones las previsiones de ese año, en lugar de los cincuenta millones de pérdidas del año anterior a su entrada en la empresa. Era la primera vez en cinco años que el departamento había superado con creces su objetivo.

El uso de las herramientas adecuadas

¿Cómo saber cuál es el estilo de liderazgo que hay que aplicar?

Los líderes más resonantes no se limitan a aplicar automáticamente los distintos estilos de liderazgo, sino que operan de un modo mucho más fluido. Ellos observan individual y grupalmente a las personas, interpretan las señales y adoptan el estilo que resulta más adecuado a cada situación. Eso no solo significa que saben utilizar las cuatro modalidades de liderazgo generadoras de resonancia, sino también las facetas positivas de los estilos timonel e incluso autoritario... aunque, en este último caso, tienen la autodisciplina necesaria para no caer en el enfado, la impaciencia o el ataque a la persona tan generadores de disonancia. Como resultado de todo ello, estos líderes no solo consiguen lo que pretenden, sino que también promueven el compromiso y el entusiasmo de sus subordinados.

Dado que el liderazgo eficaz depende de un amplio repertorio de estilos, es posible esbozar ahora algunas conclusiones inmediatas para la política de contrataciones, ascenso y planificación de la sucesión. El proceso de selección del personal más adecuado para ocupar una posición de liderazgo, por ejemplo, debería tener en cuenta la presencia de un repertorio flexible de los cuatro o más estilos característicos de los líderes excelentes. En caso contrario, habría que preguntarse si la persona que se está considerando para ocupar un determinado puesto directivo domina el estilo o estilos concretos que más se adaptan a la realidad de la empresa.

El líder más adecuado para llevar a cabo el cambio de rumbo necesario para hacer frente a una situación crítica, por su parte, debe tener las habilidades de un visionario, es decir, ser capaz de trazar una nueva visión que resulte estimulante. Cuando la situación es muy urgente y exige un enfoque drástico, por ejemplo, el estilo puntualmente más adecuado es el autoritario. Si se requiere del consenso de los empleados, de la construcción del compromiso o simplemente de generar nuevas ideas, la persona requerida tendrá que saber utilizar el estilo democrático. Si, por último, de lo que se trata simplemente es de dirigir a un equipo muy competente y motivado —como sucede, por ejemplo, en los grupos de abogados o en el ámbito de la investigación farmacológica— el estilo más adecuado parece ser el timonel.

Pero, sea cual fuere el repertorio de estilos de que actualmente disponga un determinado líder, no existen límites en este sentido. La clave para el desarrollo de las habilidades del liderazgo consiste en la consolidación de las competencias de la inteligencia emocional que subyacen a un determinado estilo. Como veremos en la próxima parte de este libro, el liderazgo *puede aprenderse*. Es cierto que el proceso no es fácil y que requiere tiempo y un compromiso muy profundo, pero el beneficio individual y grupal del liderazgo que se asienta en la inteligencia emocional no solo merece la pena, sino que resulta sumamente estimulante.

SEGUNDA PARTE

LA FORJA DEL LÍDER

6

¿Cómo convertirse en un líder resonante?

Los cinco descubrimientos

El equipo directivo de la cadena de ventas al por menor se hallaba en pleno proceso de cambio mientras la empresa luchaba por reinventarse a sí misma. No es de extrañar que, en una situación tan caótica, hubiera todo tipo de intrigas, zancadillas y hasta luchas abiertas. Lo más curioso, sin embargo, era el modo en que Bill —el jefe del departamento de recursos humanos— se empeñaba en hacer saber a todo el mundo lo que pensaba y asumiera una actitud de «enterado» que le colocaba en el punto de mira de todas las facciones.

Algunos de los miembros del equipo directivo se aprovechaban de su actitud presuntuosa y bromeaban al respecto porque servía a sus propios propósitos, pero lo cierto es que la mayoría simplemente le evitaban. En un momento determinado, el consejo de administración solicitó la dimisión de uno de los miembros —un miembro destacado pero muy autoritario—, una situación que generó gran ansiedad entre todos los implicados. Pero la respuesta de Bill al respecto fue la de analizar la situación *ad nauseam* con cualquiera que quisiera escucharle, contribuyendo así a difundir todo tipo de rumores y falsedades. Por eso, cuando su jefe se enteró de una de esas conversaciones, comentó tristemente: «Parece que Bill sigue sin enterarse de nada».

Pero lo cierto es que nadie se preocupó de proporcionarle un *feedback* sincero de su conducta que pudiera ayudarle a cambiar; por ello seguía considerándose como una persona respetada e imprescindible del equipo. En ausencia de *feedback* y sin saber interpretar el complejo entorno que le rodeaba, su ignorancia con respecto a sí

mismo solo era equiparable a su falta de empatía y de conciencia política.

Resulta lamentable que un líder como Bill se halle tan desconectado de sí mismo, pero todavía lo es más la frecuencia con que se repiten este tipo de situaciones. De hecho, cuanto más elevado es el nivel que ocupa un determinado líder, menos exacta suele ser la evaluación que lleva a cabo de sí mismo. Este ejemplo ilustra perfectamente el problema que se deriva de la falta de *feedback*, porque los líderes —especialmente aquellos que se comportan *como tales*— tienen más dificultades que el resto de las personas en recibir un *feedback* sincero. Dada la manifiesta importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo excelente, es evidente que los líderes necesitan saber cuáles son las competencias de la inteligencia emocional que deben mejorar. Fue precisamente esa falta de *feedback* la que mantenía a Bill sumido en la ignorancia y le impedía darse cuenta de que nadie le tomaba en serio, porque sus análisis eran sumamente tediosos y su tendencia al cotilleo no hacía más que crear problemas en el seno de la organización.

Lo paradójico es que la necesidad de *feedback* del líder es mayor cuanto más elevado sea el puesto que ocupa en el marco de la organización.

La enfermedad del CEO

«A menudo tengo la sensación de que no me entero de las cosas que me rodean —nos dijo el CEO de cierta empresa europea—. Pero no se trata tanto de que los demás me mientan, como de que me oculten información o disfracen los datos importantes para que no me dé cuenta de ellos. Por ese motivo, a falta de información fidedigna, me veo obligado a actuar basándome en meras conjeturas.»

Este es un ejemplo típico de la llamada *enfermedad del CEO*, la situación en que se halla el líder al que sus subordinados ocultan información relevante (y habitualmente desagradable).[1] ¿Cuál es el motivo por el que se les niega a los líderes información detallada sobre cuestiones que pueden resultar vitales? Hay veces en que las personas que deberían proporcionar la información temen la ira del líder,

especialmente cuando su estilo fundamental de liderazgo es el autoritario o el timonel, en cuyo caso no es infrecuente que el mensajero portador de malas noticias acabe siendo simbólicamente ejecutado. Otras veces lo que ocurre es que, quienes deben transmitir la información, se centran exclusivamente en los aspectos positivos, para que nadie pueda tacharles de disidentes que van en contra de la línea oficial de la empresa. También hay ocasiones, por último, en que simplemente omiten los aspectos negativos, porque no quieren que los demás dejen de considerarles personas optimistas y positivas. En cualquiera de los casos, sin embargo, el resultado de todo ello es que el líder solo recibe una información limitada y parcial de cuanto ocurre a su alrededor.

Pero esta no es una enfermedad que aqueje exclusivamente a los jefes, sino que suele ser endémica en la mayoría de los puestos de alto nivel, una enfermedad que se origina en el impulso natural de complacer al jefe y alimenta la tendencia a proporcionar un *feedback* expurgado de toda connotación negativa.

Hay que decir que los síntomas de esta enfermedad son todavía más patentes cuando el *feedback* en cuestión tiene que ver con el *propio* funcionamiento del jefe. Y es que, por más difícil que resulte transmitir al jefe malas noticias sobre la empresa, todavía lo es más decirle que no se entera de lo que sienten sus empleados o que nadie entiende el significado de sus supuestas «charlas inspiradoras».

Aunque son muchas las personas que se lamentan de la falta de un *feedback* útil sobre su actividad, los ejecutivos de nivel más elevado son los que reciben menos información fiable. Un análisis de ciento setenta y siete investigaciones diferentes que incluía a más de veintiocho mil directivos, por ejemplo, descubrió que, cuanto más elevado es el nivel o la complejidad de la función desempeñada por el jefe, menos coherente es el *feedback* que recibe.[2] Y este es un problema que se agrava cuando el líder en cuestión es una mujer o una persona perteneciente a un grupo minoritario.[3] Porque hay que decir que, hablando en términos generales, el *feedback* que reciben las mujeres —sea cual fuere su posición— sobre su actividad es menos preciso y útil que el que reciben los hombres. Y lo mismo ocurre, hablando en términos generales, con los miembros de grupos minoritarios, como los directivos chinos de Malaisia o los ejecutivos sij de Londres.

Son varias las razones que explican por qué las personas escatiman a sus compañeros —ya sean jefes o subordinados— un *feedback* sincero sobre su funcionamiento. Y la principal de todas ellas reside en el malestar que suelen experimentar quienes se ven obligados a proporcionar este tipo de *feedback*, como si temieran herir sus sentimientos o incomodarles de un modo u otro. Pero, por más que tendamos a guardarnos para nosotros ciertos datos —no solo negativos, sino también positivos— acerca del funcionamiento de otra persona, la evaluación sincera de nuestro funcionamiento posee un interés extraordinario y resulta sumamente beneficiosa para todo ser humano.

¿Puede alguien ser mejor que el promedio?

¿Pero cuál es el papel que desempeña la autoevaluación en la enfermedad del CEO? No existe la menor duda de que la conciencia que posee el líder de sí mismo y su capacidad para darse cuenta de su funcionamiento resulta tan importante como el *feedback* que recibe de los demás. Pero tal vez ahí resida la cuestión más espinosa, porque la sobreestimación de las propias capacidades es mucho más frecuente en el caso de las personas de bajo rendimiento.[4] Y este es un problema cuyas graves consecuencias no solo afecta a los líderes, sino que acaba generalizándose también a las empresas que dirigen.

Una investigación dirigida por Eric Harter, CEO de la empresa Health Care Partners, de Lexington (Kentucky), sobre los CEO de empresas dedicadas a los servicios de salud, por ejemplo, descubrió que la autoconciencia de los jefes era tanto mayor cuanto mayor era el rendimiento de la empresa y viceversa.[5] A la vista de esos resultados, Harter —que posee una marcada tendencia a la erudición— trató de determinar los rasgos distintivos que caracterizan a los ejecutivos más eficaces. Para ello comparó a los jefes de las empresas de mayor rendimiento en los últimos diez años (una variable que dependía de la cuenta de resultados anual y del aumento del valor de las acciones) con sus iguales de aquellas otras cuyo rendimiento financiero en el mismo período hubiera sido negativo.

Centrándose en los niveles de autoconciencia, Harter comparó la evaluación de sí mismos realizada por los jefes sobre diez competencias fundamentales del liderazgo (como la confianza en uno mismo y la empatía, por ejemplo) con la evaluación que, al respecto, hicieron sus subordinados. Resulta muy revelador, en este sentido, que la autoevaluación realizada por los jefes de las empresas menos rentables fuera desproporcionadamente positiva en siete de las diez habilidades del liderazgo consideradas. También hay que decir que la investigación puso de relieve que esa misma pauta *se invertía* en la evaluación negativa realizada por sus subordinados, que les puntuaban muy bajo en esas mismas habilidades. Señalemos también, por último, que los subordinados de las empresas más rentables detectaban en sus jefes mayor presencia de esas diez competencias.

Estos datos parecen corroborar los resultados de nuestra propia investigación realizada con setecientas ochenta y siete personas que ocupaban puestos de distinto nivel en una amplia variedad de organizaciones.[6] Cuando analizamos los datos procedentes del nivel organizativo descubrimos el hecho sorprendente de que, comparados con las personas situadas en niveles inferiores del escalafón, la autoevaluación de veinte competencias fundamentales de la inteligencia emocional realizada por los ejecutivos y otros directivos de nivel superior era más generosa que la llevada a cabo por otras personas. Pareciera pues como si la tasa de inflación —es decir, el número de veces que uno se ve a sí mismo funcionando bien en una determinada competencia cuando no es eso, precisamente, lo que estiman las personas que nos rodean— fuese mayor cuanto mayor es el nivel organizativo ocupado por el líder. Una consecuencia directa de esta percepción inadecuada de uno mismo es que la diferencia existente entre el modo en que los ejecutivos y directivos se ven a sí mismos y el modo en que les ven los demás es mayor cuanto más elevado es el nivel que ocupa el sujeto en la organización. Así pues, en resumen, quienes ocupan los niveles más elevados parecen tener una visión más inexacta de su propio trabajo.

Es evidente, por tanto, que la búsqueda de una información sincera sobre las propias capacidades de liderazgo puede resultar vital para la conciencia que el líder tenga de sí mismo y, en consecuencia, para su desarrollo y eficacia. ¿Por qué son tan pocos, pues, los líderes de los niveles más elevados que solicitan y alientan el *feedback* exacto? No deberíamos incurrir en el error de creer que se trata de personas tan

engreídas que se crean infalibles. Las muchas entrevistas que hemos sostenido al respecto nos inclinan a pensar que, muy a menudo, los líderes no creen en la posibilidad de cambio. Así pues, aunque reciban —y admitan como cierto— un buen *feedback* sobre el modo en que su estilo de liderazgo afecta a su rendimiento, al funcionamiento del equipo o a la organización en general, en lo más profundo de su corazón siguen sin creer en la posibilidad de modificar una forma de actuar que, en muchos casos, se remonta a la experiencia de toda una vida. Y algo parecido ocurre también con las personas que rodean al líder. ¿Para qué —parecen preguntarse, si ellos tampoco creen en la posibilidad de cambio del líder— tendría que hacer el desagradable esfuerzo de proporcionar un *feedback* negativo?

Pero la investigación que hemos realizado parece apuntar precisamente en la dirección contraria y confirmar que los viejos líderes *pueden* aprender trucos nuevos. Porque lo cierto es que los líderes pueden experimentar —y experimentan— cambios significativos en su estilo de liderazgo que, en algunos casos, llegan a transformar toda su vida, se transmiten a sus equipos y acaban provocando el cambio de toda la organización.

¿Innato o adquirido?

Nick Mimken había sido el vendedor «estrella» de su compañía de seguros y había alcanzado todos los premios de ventas. Pero las habilidades que tanto le habían servido en su etapa anterior acabaron desvaneciéndose en la nada cuando se vio ascendido a director de una nueva sucursal en otra ciudad con veinticinco vendedores a su cargo. Las cosas llegaron a tal punto que era muy consciente de no poder permitirse ningún error más, porque la nueva delegación se hallaba en el último puesto de ventas de todas las agencias de seguros de Estados Unidos.

Cuando la empresa de consultores del liderazgo McBer & Company —hoy en día The Hay Group— empezó a trabajar con él a los pocos meses de haber asumido el nuevo cargo, el *feedback* de sus subordinados puso de relieve que sus antiguas habilidades se habían convertido en el estilo de liderazgo denominado timonel. Mimken

creía que la misma motivación de trabajar bajo presión, que tanto le había servido en su etapa de vendedor, también serviría para sus empleados, pero lo cierto es que esa forma de trabajar desalentaba a sus vendedores. Lo peor de todo era que, cuando se aproximaban las fechas límites y aumentaba la tensión, Mimken asumía un estilo autoritario e imponía a sus empleados objetivos demasiado estrictos y muy poco realistas. Por eso el clima emocional en el seno de la delegación era cada vez más tenso.

Como primer paso, los consultores le recomendaron centrar más su atención en el rendimiento de los vendedores que en el suyo propio, lo cual significaba encontrar nuevas formas de contribuir a su desarrollo y recurrir, en suma, a los estilos de liderazgo *coaching* y visionario. Afortunadamente, sin embargo, Mimken poseía ya —de su época de vendedor— muchas de las competencias necesarias para el uso adecuado de esos estilos (como la empatía, la autogestión y el liderazgo inspirado). Lo único que ahora necesitaba era aprender a servirse de esas mismas habilidades para dirigir a su equipo de vendedores.

Luego Mimken comenzó a aprovechar las oportunidades que se le presentaban para llevar a cabo sesiones individuales de *coaching* con sus subordinados, en las que hablaba con ellos sobre los objetivos y el rendimiento. Así fue como empezó a controlar la impaciencia y la tendencia a resolver personalmente los problemas de sus empleados, asegurándose también de equilibrar las críticas con refuerzos positivos y preocupándose por buscar el modo de formular las metas de la sucursal apelando a una visión y a un sistema de valores que todos compartieran.

Año y medio después, la delegación empezó a presentar signos claros de progreso. Las evaluaciones realizadas por los subordinados de Mimken pusieron de relieve que había cambiado sus estilos dominantes timonel y autoritario por el *coaching* y que estaba empezando a desarrollar el estilo visionario. Es más, una encuesta puso de relieve que esos cambios empezaban a dar resultados positivos, puesto que los vendedores comenzaron a sentirse más motivados y satisfechos con su salario. Además, la guía de Mimken también les ayudó a clarificar sus prioridades.

A los tres años de que Mimken comenzara a desarrollar las com-

petencias de la inteligencia emocional, su agencia ganó dos veces seguidas el primer premio nacional concedido por la empresa a la sucursal de mayor desarrollo, un premio que solo habían logrado ocho de las cien delegaciones de todo el país. Además, Mimken fue uno de los jefes más jóvenes premiados de toda la historia de la compañía y, cinco años después de haber asumido la dirección, la rentabilidad de nueva sucursal se hallaba en el puesto superior.

Una y otra vez hemos presenciado historias como la de Mimken (véase el apartado «Los líderes no nacen, se hacen») que demuestran de modo bien patente la posibilidad de aprender a desarrollar el liderazgo emocionalmente inteligente, como hizo Mimken con los estilos de liderazgo más resonantes.

Pero todavía nos queda una pregunta sin responder. ¿La empatía es algo con lo que algunas personas nacen o algo que se aprende? En nuestra opinión, ambas respuestas son ciertas. A decir verdad, la inteligencia emocional posee un importante componente genético, pero no lo es menos el papel que en ella desempeña la educación. Así pues, aunque las personas podamos diferir en el nivel de partida de desarrollo de esas habilidades, todos podemos aprender a mejorarlas.

Hay veces en que el reto consiste simplemente en utilizar habilidades que uno ya posee. Esto es, precisamente, lo que ocurrió con Mimken ya que, en su etapa de vendedor, era un experto en usar la empatía con sus clientes, mientras que, en su época de jefe, incurría en el error del líder timonel de no fijarse en lo que sus subordinados hacían bien y centrar excesivamente su atención en lo que hacían mal. La práctica le permitió desarrollar la empatía hacia sus vendedores y hacerles sentir que comprendía sus necesidades. Mimken también aprendió a utilizar todas aquellas herramientas que le permitiesen consolidar los estilos de liderazgo que estaba desarrollando. Así, por ejemplo, se convirtió en un experto en la elaboración de planes de acción de modo que, cuando utilizó el *coaching* para adiestrar a sus vendedores, empezaron a creer realmente en que podía ayudarles a alcanzar el éxito. Y, lo que resulta todavía más importante, los cambios que experimentó en su trabajo acabaron generalizándose a su vida familiar, hasta el punto de que su esposa comentó que se había convertido en una persona mucho más comprensiva, tanto con ella como con el resto de los integrantes de la familia.

La historia de Mimken ilustra perfectamente el hecho de que la inteligencia emocional no solo se aprende, sino también que puede mantenerse durante mucho tiempo. Nuestra investigación ha demostrado la posibilidad de seguir una serie de pasos muy concretos para garantizar la persistencia del aprendizaje. Y esto es algo que hemos presenciado hasta siete años después de su desarrollo inicial, es decir, mucho tiempo después de lo que, en ocasiones, se denomina efecto «luna de miel».

Más allá del efecto «luna de miel»

Nuestra investigación ha demostrado la permanencia del tipo de aprendizaje ejemplificado por la historia de Mimken, como también de su impacto en el rendimiento empresarial. Esto resulta muy sorprendente, sobre todo si lo comparamos con el demasiado frecuente efecto «luna de miel» que suele aquejar a todo proceso de formación y que supone el desvanecimiento de la mejora inmediata al cabo de un período que varía entre los tres y los seis meses. Habitualmente, este ciclo funciona del siguiente modo: la persona sale del proceso entusiasmado y decidido a mejorar pero, apenas llega a su despacho, se encuentra con docenas de correos electrónicos, cartas y llamadas telefónicas que atender. Su jefe y sus subordinados le abruman con todo tipo de situaciones urgentes que resolver y las obligaciones no tardan en hacerle caer en los viejos hábitos. Así es como va olvidando lentamente todo lo que acaba de aprender y regresa a las viejas respuestas mecánicas, desvaneciéndose lentamente la decisión de cambio y descubriendo, un buen día, que todo vuelve a ser como siempre. Entonces es cuando puede decirse que la luna de miel ha concluido.

Una y otra vez, los profesionales del campo de los recursos humanos han visto frustradas sus expectativas durante décadas al advertir que las personas salen entusiasmadas de los programas de formación para acabar descubriendo, al cabo del tiempo, cómo van atrofiándose sus buenas intenciones. Es cierto que la investigación ha puesto de relieve que la formación puede provocar verdaderos cambios pero, en la mayor parte de las ocasiones, el efecto «luna de miel»

implica la fugacidad de esos cambios,[7] una conclusión desoladora habida cuenta de los más de sesenta mil millones de dólares gastados en este tipo de programas en Estados Unidos.

Es muy probable que la escasa investigación realizada acerca del impacto de los programas de formación en la conducta se asiente en la difundida creencia sobre la poca duración de los efectos de este tipo de programas.[8] Porque hay que decir que son muy pocas las investigaciones que se han dedicado a determinar el grado de mejora en la conducta de las personas y menos todavía las que se han dedicado a pasar un test previo y otro posterior (antes y después del proceso de aprendizaje, respectivamente) y comparar los efectos de ese proceso en la conducta de los implicados con la de un grupo control de personas que no hayan pasado por él.[9]

Pero lo cierto es que, a pesar de ello, existen notables excepciones. La investigación ha demostrado, por ejemplo, que la formación puede incidir de un modo positivo y duradero en la conversación de una persona y en sus habilidades de comunicación. Una investigación realizada con jefes de ventas puso de relieve una mejora del 37 por ciento en la eficacia de las habilidades de comunicación la semana posterior al entrenamiento...[10] aunque ciertamente una semana es poco tiempo para inferir la presencia de un cambio permanente.

Los resultados de otra investigación sobre un abanico más amplio de habilidades de autogestión y de gestión de las relaciones que forman parte de las competencias de la inteligencia emocional discutidas en este libro demostró que el impacto de los programas de formación suele ser bastante menor.[11] En nuestro caso, hemos descubierto una mejora de un 10 por ciento entre los tres meses y el año y medio posterior al entrenamiento.[12] ¿Por qué los resultados son tan magros si es tanto el dinero y el esfuerzo invertidos?

Parece que la motivación y el modo en que la persona se siente durante el proceso de aprendizaje son variables sumamente importantes para la estabilización de las habilidades del liderazgo. Porque no hay que olvidar que las personas aprenden solamente lo que quieren aprender. Cuando nos vemos obligados a aprender (como sucede, por ejemplo, cuando estudiamos para pasar un examen) tal vez acabemos dominando provisionalmente esa habilidad, pero ese aprendizaje no tarda en olvidarse. Este puede ser el motivo por el cual cierta investigación descubrió que la vida media del conocimiento aprendido en un máster en administración y gestión de empresas era de unas seis semanas.[13] Así pues, cuando una empresa obliga a sus empleados a seguir un determinado programa de desarrollo del liderazgo que no sea personalizado, los participantes no suelen hacer más que cubrir el expediente... a menos que realmente quieran aprender.

De hecho, un principio fundamental de la modificación de conducta nos dice que, cuando una persona se ve obligada a cambiar, el cambio acabará desvaneciéndose una vez que concluya la obligación.[14]

Pero debemos destacar que, aunque el efecto de muchos programas de liderazgo se desvanezca con el paso del tiempo, sus mejoras pueden perdurar si el programa se atiene a ciertos principios básicos fundamentales. En este sentido, por ejemplo, los líderes timonel pueden mejorar gracias al cultivo de las modalidades de liderazgo *coaching* y visionario. También es posible desarrollar y estabilizar la empatía pero, para ello, evidentemente, se requiere el esfuerzo, la motivación y el compromiso emocional de los implicados.

Y, lo que es más, hoy en día conocemos incluso los cambios que provoca en el cerebro este tipo de aprendizaje.

La importancia del cerebro

Como ya hemos visto en los capítulos 2 y 3, la inteligencia emocional se asienta en los circuitos neuronales que conectan los centros ejecutivos del cerebro (situados en los lóbulos prefrontales) con el sistema límbico (que gobierna los sentimientos, las motivaciones y los impulsos). Por su parte, la investigación ha demostrado que la motivación, la práctica y el *feedback* mejoran el aprendizaje de las habilidades que se asientan en la región límbica.[15]

Comparemos ahora ese tipo de aprendizaje con el que tiene lugar en el neocórtex (que gobierna las habilidades analíticas y técnicas) y permite la comprensión rápida de los conceptos estableciendo una amplia red de asociaciones. Esta es la parte del cerebro que nos ayuda, por ejemplo, a leer un libro, utilizar un programa de ordenador o los principios fundamentales de la venta telefónica. Y es que,

LOS LÍDERES NO NACEN, SE HACEN

• Llegó a Estados Unidos a los trece años y estaba ansioso por ir a la escuela. Como jugaba bastante bien al *lacrosse*,* decidió dedicarse a entrenar al equipo de la escuela. Esa fue la primera ocasión en que se vio en la situación de ayudar a los demás a desarrollar sus habilidades. El primer trabajo que desempeñó, después de haber acabado la carrera, a los veinticuatro años de edad, fue el de dirigir un equipo de ventas. Luego aprendió las técnicas de venta telefónica sin que nadie se las enseñara y empezó a hacer demostraciones para que los miembros de su equipo perfeccionaran sus habilidades. Cuando finalmente entró a trabajar en una empresa farmacéutica, su dominio al respecto era tal que le pidieron que realizara un vídeo para el programa de formación de vendedores y, cuando acabó convirtiéndose en gerente, era un auténtico maestro en el arte del desarrollo de las habilidades de los demás.

• Cuando se dio cuenta de que los objetivos del club internacional de negocios de la universidad no coincidían con los de sus integrantes descubrió el modo de articular objetivos comunes que alentasen la colaboración. En su primer trabajo como representante de ventas, se vio en la necesidad de crear un equipo virtual por teléfono y e-mail con otros representantes y siguió aprendiendo a desarrollar la competencia de la colaboración. Cuando se convirtió en líder del equipo, uno de sus colaboradores —que tenía una habilidad especial para aprovechar las contribuciones de los distintos miembros— le enseñó a consolidar el *esprit de corps* de un equipo. Finalmente, su capacidad de identificar y hablar con las personas clave para alcanzar el consenso antes de tomar decisiones importantes en un equipo interdisciplinar de líderes del que formaba parte puso claramente de relieve su gran maestría al respecto.

* Juego canadiense de pelota sobre hierba que se practica con raquetas. *(N. de los T.)*.

Estos dos ejemplos sirven para ilustrar, a grandes rasgos, el dominio natural de las competencias de la inteligencia emocional que exhiben muchos líderes eficaces. El jefe de ventas y la líder del equipo cuyo historial acabamos de esbozar eran dos de los nueve ejecutivos «estrella» investigados por el equipo encabezado por Matthew Mangino y Christine Dreyfus, de Johnson & Johnson, con la intención de determinar el modo en que las personas llegan a dominar las aptitudes básicas del liderazgo.[16] Esa investigación puso de manifiesto la presencia recurrente de la siguiente pauta: la primera vez que estos líderes cobraron conciencia de una determinada competencia tuvo lugar al final de la infancia o al comienzo de la adolescencia y luego volvieron a encontrarse con ella en su primer trabajo o en algún momento crítico en que resultó esencial para su supervivencia, momento a partir del cual empezaron a utilizarla de forma deliberada. Con el paso del tiempo y de la consiguiente práctica, esas personas fueron perfeccionando su habilidad hasta acabar convirtiéndose en auténticos maestros. Pareciera, pues, como si existiese una primera fase de toma de contacto con la competencia, otra de práctica y una última de dominio. El proceso que va desde la fase de toma de contacto hasta la de dominio —o, dicho en otras palabras, hasta el momento en que podemos servirnos eficazmente de esa competencia de un modo regular— nos proporciona una visión muy exacta del proceso de desarrollo de la excelencia del liderazgo. Así pues aunque, a primera vista, pudiera parecer que los líderes de nuestros ejemplos «nacieran» con las habilidades del liderazgo —porque las adquirieron de un modo inconsciente y fundamentalmente inadvertido—, lo cierto es que nadie nace sabiendo el modo de desarrollar las fortalezas de los demás o dirigir un equipo, pongamos por caso. Eso es algo que va aprendiéndose con el paso del tiempo. La investigación realizada en este sentido ha puesto claramente de relieve que los grandes líderes van *haciéndose* gradualmente a lo largo de su vida y de su carrera laboral en la medida en que van adquiriendo las competencias que les tornan tan eficaces. Y estas son, por tanto, competencias que cualquier persona puede aprender en cualquier momento.

El liderazgo es una habilidad como cualquier otra, como jugar al golf o tocar la guitarra. Por eso, una vez aprendidos los pasos, cualquiera que tenga la motivación y voluntad adecuadas puede llegar a dominarlo.

De hecho, el análisis de los datos proporcionados por el ECI nos ha permitido descubrir que, en el curso de su carrera, las personas tienden a desarrollar de modo natural más competencias de la inteligencia emocional y que estas suelen mejorar con la edad.[17] Esta mejora no solo se pone de relieve en la evaluación que las personas hacen de sí mismas, sino también —y lo que es mucho más importante— en la evaluación que de ellas hacen los demás.

Pero hay que tener cierto cuidado, porque la tendencia general hacia la mejora no garantiza, en modo alguno, que todos los líderes desarrollen de manera natural las distintas competencias de la inteligencia emocional en el grado y en el momento en que las necesitan. Por eso sigue siendo esencial llevar a cabo un diagnóstico coherente de las fortalezas y debilidades de un determinado líder... y el correspondiente plan para desarrollar o fortalecer las competencias de la inteligencia emocional.

cuando de lo que se trata es de aprender habilidades técnicas o analíticas, la eficacia del neocórtex es extraordinaria.

El problema es que la mayor parte de los programas de formación concebidos para el desarrollo de las competencias de la inteligencia emocional y del liderazgo no apuntan tanto al cerebro límbico como al neocórtex. Por eso sus resultados son tan limitados y, en ocasiones, pueden llegar incluso a tener un efecto negativo. Tengamos en cuenta que la estructura microscópica de las células que integran la región límbica (el cerebro emocional) presenta una organización más rudimentaria que la del neocórtex (el cerebro pensante). Así pues, el diseño del neocórtex lo convierte en una máquina de aprendizaje muy precisa que nos permite establecer las relaciones existentes entre nuevas ideas o hechos con una compleja red cognitiva y, en este sentido, amplía nuestra comprensión. Esta es una modalidad asociativa de aprendizaje que tiene lugar a una velocidad pasmosa ya que, en

ocasiones, el cerebro pensante puede comprender algo después de una simple charla o de una lectura somera.

Pero la velocidad de aprendizaje del cerebro límbico, por su parte, es mucho más lenta, sobre todo cuando se trata de reaprender hábitos profundamente inculcados. Esta diferencia es algo que deberían tener muy en cuenta los programas de desarrollo de las competencias del liderazgo que, en su nivel más básico, se reducen a los hábitos aprendidos al comienzo de la vida. Sin embargo, cuando esos hábitos ya no son suficientes o mantienen estancada a la persona, el desarrollo de las habilidades del liderazgo requiere de un tipo de aprendizaje diferente del que precisa el cerebro pensante, porque la reeducación del cerebro emocional necesita mucha práctica y mucha repetición.

El aprendizaje que utiliza el modelo adecuado puede llegar a influir en los circuitos cerebrales que regulan las emociones negativas y positivas, es decir, las conexiones neuronales existentes entre la amígdala y los lóbulos prefrontales. En este sentido, por ejemplo, los investigadores de la Universidad de Wisconsin enseñaron «atención plena» a científicos de I+D de una empresa de biotecnología que se quejaban del ritmo estresante de su trabajo.[18] Recordemos que la práctica de la atención plena ayuda a las personas a centrar la atención en el momento presente y a dejar de lado los pensamientos molestos (como las preocupaciones, por ejemplo) sin quedarse atrapado en ellos, lo cual produce un notable efecto tranquilizador. La investigación puso de relieve que, tras ocho semanas de entrenamiento, los sujetos evidenciaron una considerable reducción del estrés y afirmaron sentirse más creativos y satisfechos con su trabajo. Pero lo más notable fue que la transformación había llegado a afectar a su actividad cerebral, en el sentido de una disminución de la actividad de la región prefrontal derecha (ligada a las emociones más angustiosas) y del correlativo aumento de la actividad del hemisferio izquierdo (ligado a sentimientos más positivos y optimistas).

Estos descubrimientos —y muchos otros en esta misma línea— parecen desmentir la creencia popular de que las conexiones neuronales se atrofian al comienzo de la edad adulta y de que no pueden recomponerse... y de que, en consecuencia, la persona adulta no puede modificar sus habilidades personales fundamentales. Pero las

investigaciones neurológicas más recientes parecen demostrar exactamente lo contrario, ya que el cerebro del adulto puede crear nuevo tejido neural y establecer nuevos caminos y conexiones neuronales. La investigación realizada con los taxistas de Londres (famosos por su excepcional habilidad para moverse en un laberinto de calles de un solo sentido y tráfico muy denso) ha demostrado que poseen una extraordinaria plasticidad cerebral que les lleva a aumentar el tamaño y la fortaleza de la región cerebral que se ocupa de las relaciones espaciales (es decir, del arte de navegar).[19] Pareciera pues como si, en cualquier momento de la vida, las conexiones neuronales que más se utilizan se fortalecen, mientras que las menos ejercitadas acaban debilitándose.[20] Así pues, el acto de aprendizaje resulta clave para el establecimiento de nuevas conexiones neuronales.[21]

Por eso, para desarrollar las habilidades del liderazgo, se necesita un enfoque emocionalmente inteligente que provoque esos cambios neuronales, un enfoque que influya directamente en los centros emocionales. Como señalan los científicos: «Para modificar una determinada conexión límbica que ha terminado instalándose en una pauta neuronal se requiere de una nueva conexión límbica».[22]

El mejor período vital para el aprendizaje de las competencias del liderazgo se extiende desde la adolescencia hasta poco después de los veinte años de edad. Durante todo este tiempo, el cerebro —el órgano que más tarda en madurar anatómicamente— va estableciendo los circuitos sobre los que se asientan los hábitos emocionales. De ahí que los jóvenes que dominan una determinada disciplina, que están integrados en equipos o que tienen la ocasión de perfeccionar la capacidad de hablar en público, por ejemplo, estén asentando unos cimientos neuronales muy sólidos sobre los que posteriormente se erigirán las competencias del liderazgo. Así pues, el aprendizaje temprano resulta sumamente útil para el desarrollo de competencias como el autocontrol, la motivación de logro, la colaboración y la persuasión.

Pero el hecho de que la persona carezca de experiencia previa que pueda ayudarle a dominar una determinada competencia no significa, no obstante, que esa competencia no pueda acabar desarrollándose. No debemos olvidar que la capacidad del cerebro para establecer nuevas conexiones perdura durante toda la vida... aunque ciertamente se requiere, para ello, de la adecuada motivación. Así pues, el aprendizaje adulto necesita de un mayor esfuerzo y energía, porque esas lecciones se hubieran aprendido con más prontitud en los años más tempranos y porque en este caso, además, el nuevo aprendizaje debe competir con otras pautas que ya se hallan establecidas en el cerebro. El aprendizaje adulto, por tanto, nos obliga a llevar a cabo una doble tarea: deshacernos de los hábitos que ya no nos sirven y reemplazarlos por otros nuevos. La motivación constituye un elemento fundamental para el desarrollo del liderazgo porque, en tal caso, debemos trabajar más duro y durante más tiempo para modificar un hábito que cuando lo aprendimos por vez primera. El desarrollo, pues, de la inteligencia emocional requiere de un deseo sincero y un esfuerzo decidido. No basta para ello con un breve seminario y tampoco es algo que pueda aprenderse leyendo un manual. El cerebro límbico aprende más lentamente que el neocórtex y también requiere de mucha más práctica. Pero, aunque se necesite más esfuerzo para consolidar una competencia como la empatía, por ejemplo, que para aprender el análisis de los riesgos, ello no significa que no pueda llevarse a cabo.

La evidencia del aprendizaje sostenido

El hecho de que el aprendizaje característico del cerebro límbico que acabamos de describir requiera más tiempo y práctica también implica que sus efectos sean mucho más persistentes. Los datos de una investigación longitudinal que está llevando a cabo la Weatherhead School of Management de la Case Western Reserve University no solo ponen de relieve que podemos mejorar las competencias propias de la inteligencia emocional, sino también mantener esas mejoras durante años. Esta investigación, que comenzó en 1990 como parte de una asignatura obligatoria sobre desarrollo de las competencias de la inteligencia emocional,[23] permite a los alumnos evaluar sus propias aptitudes emocionales (así como también algunas aptitudes cognitivas), seleccionar las que quieran fortalecerse y seguir un programa de aprendizaje individualizado destinado a consolidarlas. De este modo, la valoración objetiva de los alumnos al comienzo de su carrera, en el

momento de la licenciatura y cuando ya se hallan trabajando nos ha proporcionado una oportunidad única para verificar el efecto a largo plazo de este enfoque sobre el desarrollo del liderazgo.[24]

Los resultados de esta investigación son realmente impresionantes porque, a diferencia de lo que ocurre con las mejoras de la mayor parte de los programas de desarrollo del liderazgo —que se ven afectados por el efecto «luna de miel» anteriormente mencionado—, las mejoras obtenidas por quienes siguen este programa perduran a lo largo de varios años. Así, por ejemplo, dos años después de haber realizado el programa, los alumnos todavía presentan un 47 por ciento de mejora en competencias de la autoconciencia (como la confianza en uno mismo) y de la autogestión (como la adaptabilidad y la motivación de logro). En lo que respecta a las competencias de la conciencia social y de la gestión de las relaciones, por su parte, la mejoría era todavía mayor, llegando a alcanzar el 75 por ciento (en habilidades como la empatía y el liderazgo de equipos).

Estos resultados también contrastan notablemente con los obtenidos por los programas habituales de los másters de gestión empresarial en los que apenas si se realiza —si es que tal cosa ocurre— esfuerzo alguno por consolidar las habilidades de la inteligencia emocional. Según los datos proporcionados por un comité de investigación de la American Assembly of Collegiate Schools of Business,[25] que se centró en dos escuelas consideradas entre las mejores, quienes pasaron por esos programas solo presentaban una mejora del 2 por ciento en las competencias de la inteligencia emocional comparados con el momento en que emprendieron el máster. De hecho, una evaluación más completa de los alumnos de otras cuatro conocidas escuelas puso de manifiesto una mejora del 4 por ciento en competencias como la conciencia de uno mismo y la autogestión y una *disminución* del 3 por ciento en las competencias de la conciencia social y de la gestión de las relaciones (véase la tabla de la página 146).[26]

También hay que decir, volviendo de nuevo a la investigación realizada en Weatherhead, que los alumnos que asistieron al máster a tiempo parcial (alumnos que suelen tardar entre tres y cinco años en concluirlo) también presentaron una mejora en las competencias de la inteligencia emocional. Al finalizar el programa, esos grupos evidenciaron un 67 por ciento de mejoría en las competencias de la

conciencia de sí mismos y la autogestión y un 40 por ciento en las de la conciencia social y la gestión de las relaciones. En este mismo sentido, Jane Wheeler, profesora de la Bowling Green State University, descubrió que dos años después de concluido el máster (entre cinco y siete años después de haber empezado el curso) seguía existiendo un 63 por ciento de mejoría en las competencias de la conciencia de uno mismo y de la autogestión y un 45 por ciento en las de la conciencia social y la gestión de las relaciones.

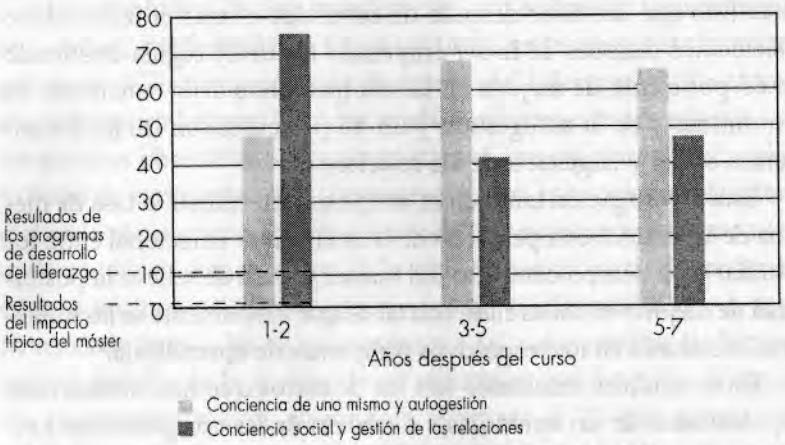
Esta investigación también se ocupó de determinar la tasa de mejoría de las catorce competencias de la inteligencia emocional entre los estudiantes a tiempo completo del máster y puso de relieve la posibilidad de mejorar en todas ellas, con tal de que previamente se las hubiera seleccionado en los respectivos programas de aprendizaje.[27]

Estos notables resultados son los primeros que han demostrado la posibilidad de un aprendizaje duradero de las competencias fundamentales del liderazgo resonante emocionalmente inteligente. Hay que subrayar que se trata de un descubrimiento realmente esperanzador, habida cuenta del 10 por ciento de mejoría de los programas habituales al cabo de uno o dos años y del escaso 2 por ciento de mejoría en las competencias de la inteligencia emocional que presentan los másters al uso. Pero la investigación realizada por Jane Wheeler descubrió también otra extraordinaria e inesperada ventaja y es que, entre cinco y siete años después del curso, las personas no solo seguían presentando esas mejoras, sino que el progreso se había generalizado a otras competencias adicionales. Dicho en otras palabras, una vez que aprendieron a mejorar las competencias de la inteligencia propias de los grandes líderes, siguieron desarrollando por su cuenta nuevas competencias, un descubrimiento que nos proporciona una evidencia sólida de que el aprendizaje de esas competencias puede proseguir durante toda la vida.

Los resultados de una investigación realizada con ejecutivos adultos del Profesional Fellows Program, un programa que se lleva a cabo en la Weatherhead School of Management de la Case Western Reserve University corroboran también la existencia de este tipo de aprendizaje vital. El programa, diseñado para ejecutivos experimentados y profesionales avanzados de una media de edad de 48 años (frente a los 27 años de edad media de los alumnos que asistieron al máster),

Tasa de mejora de la inteligencia emocional

COMPETENCIAS DE LOS DIFERENTES GRUPOS DE ALUMNOS DEL MÁSTER



atrajo a altos ejecutivos, abogados y médicos que querían perfeccionar sus habilidades del liderazgo y, en consecuencia también, la rentabilidad de sus empresas. La investigación longitudinal de las mejoras logradas por estos ejecutivos tres años después del programa puso de relieve la existencia de una mejoría en dos tercios de las competencias de la inteligencia emocional consideradas.[28]

Resulta, pues, evidente que la eficacia de los líderes es mayor cuando disponen de las herramientas adecuadas de aprendizaje. Pero hay que señalar que este tipo de aprendizaje no es necesariamente sencillo y lineal sino, muy al contrario, una aventura llena de sorpresas y descubrimientos.

La llamada del despertar

En el momento en que pulsó el botón de su ratón y envió el mensaje, Nolan Taylor se dio cuenta de que el sarcástico correo electrónico que acababa de mandar en el que criticaba la reciente noticia de la política de despidos de la empresa —y el papel desempeñado por su jefe— no iba dirigido, como creía, a un amigo de otro departamento, sino *a su propio jefe*. Pero lo que más le inquietó no fue tanto el modo de recuperarlo antes de que llegase a su destino, sino la evidencia de que no estaba comportándose como la persona que quería ser.

Nolan Taylor llevaba años tratando, sin lograrlo, de controlar sus emociones y aumentar su autocontrol. Por eso el desconcierto que le provocó un error tan flagrante y sus posibles consecuencias le llevó a asumir un compromiso mucho más profundo con sus objetivos y a no responder de inmediato a las situaciones desalentadoras con el cinismo o la crítica, sino aprender a ver las cosas desde una perspectiva más positiva. Ese correo electrónico fue, en suma, un aldabonazo que le hizo cobrar conciencia de la manifiesta *contradicción* existente entre su yo ideal y la realidad. Y en ese mismo momento su compromiso con el cambio experimentó una profunda transformación.

Este tipo de discrepancias pueden convertirse en verdaderos impulsores del cambio, no solo en el ámbito humano sino también en el mundo natural. Según afirman las teorías del caos y de la complejidad, por ejemplo, son muchos los procesos que no siguen una transformación gradual, sino un cambio abrupto. Los terremotos, por ejemplo, solo tienen lugar cuando ocurre una fractura súbita de la tierra, aun cuando la presión existente bajo la superficie haya ido aumentando gradualmente con el paso del tiempo.

Lo mismo ocurre durante el proceso de desarrollo del liderazgo, en donde un súbito descubrimiento inesperado sobre nosotros o sobre nuestra vida puede llegar a «conmovernos» y clarificar lo suficientemente las cosas como para movilizarnos a la acción. Este tipo de «descubrimientos» puede asustarnos o resultar sumamente revelador, una situación ante la que algunas personas reaccionan cerrando los ojos, mientras que otros simplemente niegan la posibilidad de realizar cualquier tipo de cambio y acaban encogiéndose de hombros. Pero también hay quienes escuchan la llamada del despertar, toman una determinación y se aprestan a modificar los hábitos perjudiciales y a desarrollar nuevas fortalezas. Pero ¿cómo podemos provocar realmente estos cambios?

El aprendizaje autodirigido

La esencia del desarrollo del liderazgo descansa en el *aprendizaje autodirigido*, es decir, en el desarrollo y la consolidación intencional de algún aspecto de lo que somos, lo que queremos ser o de ambas cosas a la vez. Pero para ello es preciso tener una imagen muy clara tanto de su *yo ideal* como de su *yo real* (es decir, de quién es usted ahora). El aprendizaje autodirigido es más eficaz y duradero cuando uno comprende el proceso del cambio y, en consecuencia, los pasos que debe dar para lograrlo.

Este modelo de aprendizaje[29] —que resumimos en la siguiente figura—[30] fue desarrollado por Richard Boyatzis después de tres décadas de trabajo como investigador académico y como consultor de organizaciones en el campo del desarrollo del liderazgo.

Los cinco descubrimientos

El proceso de aprendizaje autodirigido atraviesa cinco descubrimientos diferentes, cada uno de los cuales representa algún tipo de discrepancia. Evidentemente, el objetivo consiste en utilizar cada descubrimiento como una herramienta para efectuar los cambios necesarios en las dieciocho competencias de la inteligencia emocional propuestas en este libro (véase la tabla del capítulo 3, páginas 72-73) y acabar convirtiéndose en un líder emocionalmente inteligente.

Este tipo de aprendizaje es repetitivo, lo que quiere decir que los distintos pasos no se despliegan de un modo sucesivo, suave y ordenado, sino que cada uno requiere un tiempo y un esfuerzo distintos. Con el tiempo, el ejercicio de los nuevos hábitos acaba integrándolos en el nuevo yo real. Es muy frecuente que esta modificación de los hábitos, la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo acabe provocando cambios en nuestras aspiraciones y en nuestros sueños, es decir, en nuestro yo ideal. Y este ciclo de desarrollo y adaptación es un proceso que perdura toda la vida.

Cuando uno cobra clara conciencia de su visión ideal de sí mismo, se siente naturalmente motivado para desarrollar sus capacidades de liderazgo. En tal caso, uno comprende la persona que quiere

ser. Poco importa que esa visión llegue a usted a través del sueño, de la comprensión de los valores y compromisos que dirigen su vida o de la simple reflexión porque, en cualquiera de los casos, la imagen es lo suficientemente poderosa como para evocar el entusiasmo y la esperanza, convirtiéndose así en el combustible que mantiene la motivación necesaria para seguir trabajando durante el difícil y, muy a menudo, frustrante proceso del cambio.

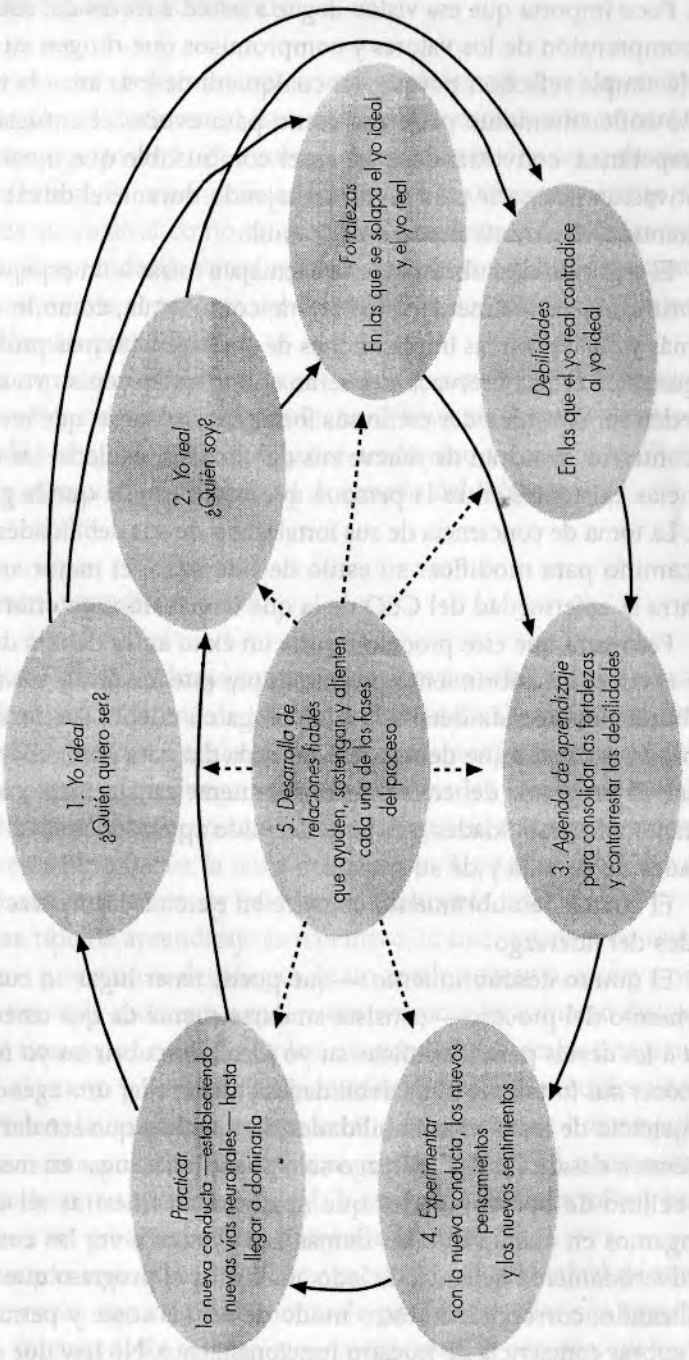
El segundo descubrimiento se asemeja a mirar a un espejo y descubrir quién es realmente usted ahora, cómo actúa, cómo le ven los demás y cuáles son las implicaciones de sus creencias más profundas. Algunas de estas observaciones serán congruentes con su yo ideal (y pueden ser consideradas como sus fortalezas) mientras que otras, por el contrario, pondrán de relieve sus debilidades, es decir, las discrepancias existentes entre la persona que usted es y la que le gustaría ser. La toma de conciencia de sus fortalezas y de sus debilidades allana el camino para modificar su estilo de liderazgo, el mejor antídoto contra la enfermedad del CEO de la que hablábamos anteriormente.

Pero para que este proceso resulte un éxito antes deberá desarrollar el tercer descubrimiento propuesto por este modelo y tendrá que elaborar una agenda detallada (que tenga en cuenta sus fortalezas) sobre las acciones que deberá realizar cada día para aproximarse a su ideal. El programa deberá ser intrínsecamente satisfactorio y ajustarse tanto a las habilidades que haya decidido aprender como a las realidades de su vida y de su trabajo.

El cuarto descubrimiento consiste en ejercitar las nuevas habilidades del liderazgo.

El quinto descubrimiento —que puede tener lugar en cualquier momento del proceso— consiste en darse cuenta de que usted *necesita a los demás* para identificar su yo ideal, descubrir su yo real, reconocer sus fortalezas y sus debilidades y desarrollar una agenda para el ejercicio de las nuevas habilidades. Porque hay que señalar que el auténtico desarrollo del liderazgo solo puede tener lugar en medio del torbellino de oportunidades que nos brindan nuestras relaciones. Tengamos en cuenta que los demás nos ayudan a ver las cosas que inadvertidamente dejamos de lado, confirmar el progreso que vamos realizando, corroborar nuestro modo de ver las cosas y permitirnos así cobrar conciencia de nuestro funcionamiento. No hay que olvidar

Teoría de Boyatzis del aprendizaje autodirigido



que los demás nos proporcionan el contexto más adecuado para la experimentación y la práctica y, aunque el modelo se denomine «proceso de aprendizaje autodirigido», es realmente imposible de llevar a cabo en solitario. Y es que, sin la participación de los demás, no existe ningún posible cambio duradero.

Resumiendo, pues, el cambio exitoso y duradero tiene lugar mediante un proceso que atraviesa las siguientes fases:

- *Primer descubrimiento*: yo ideal (¿quién quiero ser?).
- *Segundo descubrimiento*: yo real (¿quién soy?, ¿cuáles son mis fortalezas y mis debilidades?).
- *Tercer descubrimiento*: mi agenda de aprendizaje (¿cómo puedo desarrollar mis fortalezas al tiempo que corregir mis debilidades?).
- *Cuarto descubrimiento*: experimentar y practicar las nuevas conductas, pensamientos y sentimientos hasta llegar a dominarlos.
- *Quinto descubrimiento*: desarrollar relaciones de apoyo y confianza que posibiliten el cambio.

Idealmente considerado, el proceso comienza a partir de una contradicción —un momento de descubrimiento— que no solo despierta nuestra conciencia sino que también va acompañada de una sensación de relativa urgencia. Los siguientes capítulos analizan cada uno de estos descubrimientos y los distintos pasos que permiten el dominio del liderazgo.

7

La motivación para el cambio

Abdinasir Ali estaba a punto de realizar su sueño. Hidrogeólogo durante los últimos ocho años de una empresa multinacional de energía de Estados Unidos, Ali era una persona bondadosa y un amante padre de familia. Pero, en lo más profundo de su corazón, albergaba un sueño que siempre había postergado para el momento de su jubilación.

Nacido en el seno de una familia de veinticinco hermanos de Mandera, una localidad del norte de Kenia, había decidido emigrar a Estados Unidos para poder proporcionar a sus hijos las ventajas de una buena educación y de una adecuada asistencia sanitaria. Siempre había pensado que, cuando se jubilase y sus hijos fueran ya mayores, regresaría a Kenia con su mujer para dedicarse a la enseñanza de la gestión del agua y contribuir, de ese modo, a la construcción de pozos que tanto necesita su país.

Ese era un sueño que había comenzado a gestarse durante los largos períodos de sequía que, en su infancia, asolaron su aldea nativa, situada en una región fronteriza con Etiopía y Somalia. En una temporada especialmente rigurosa en la que Ali recordaba haber visto morir cientos de vacas, cabras y camellos, su familia —acostumbrada a una dieta de carne y leche— se vio obligada a sobrevivir a base de cereales. En los últimos años, la sequía había llegado a poner gravemente en peligro los proyectos de irrigación de Mandera y también había problemas con el suministro de energía eléctrica procedente de las centrales hidroeléctricas de Kenia.

Con cuarenta años de edad, su sueño de ayudar a su pueblo natal

todavía quedaba muy lejano y, aunque valoraba muy positivamente las ventajas de trabajar en una gran multinacional, empezaba a experimentar un leve desasosiego, de modo que bastó con una simple insinuación para provocar el cambio.

—¿Qué es lo que está esperando, Ali? —le preguntó su *coach*.

Cuando Ali respondió que todavía no se hallaba en condiciones de renunciar a los beneficios que le proporcionaba su trabajo, su *coach* inquirió de nuevo:

—¿Está diciendo acaso que no hay multinacionales en Kenia o en África oriental que se dediquen a la gestión de los recursos hídricos?

Cuando Ali replicó que no había ninguna, su *coach* fue un paso más allá y le preguntó si no había pensado en la posibilidad de presentar a su empresa —o a cualquier otra— un proyecto para establecer una filial en África oriental, Ali contestó que se trataba de un proyecto tan caro que jamás se hubiera atrevido.

—Supongamos —señaló entonces su *coach*— que su proyecto contempla la posibilidad de que, al cabo de un tiempo, la empresa acabe cediendo la central a la comunidad o a la región.

Al escuchar esta sugerencia Ali se quedó callado y su rostro fue iluminándose lentamente, como si se hubiera encendido una bombilla en una habitación a oscuras: asintió con la cabeza, se arrellanó en su asiento y sonrió. Luego comenzó a articular lentamente, pero con todo lujo de detalles, las ventajas estratégicas que supondría para su empresa un proyecto hidráulico de tal envergadura. Entonces cayó en la cuenta de que podía presentar ese proyecto al Global Social Initiative, un departamento de su empresa que se encargaba, precisamente, de ese tipo de actividades. Ali había establecido contacto con su sueño y, en ese mismo instante, se dio cuenta de que era mucho mayor de lo que nunca hubiera imaginado y hablaba de él con tal pasión que era como si estuviera pronunciando un discurso ante una multitud hechizada.

Ese fue el momento crucial que jalonó su primer descubrimiento, el momento en que conectó con su pasión y sintió súbitamente la motivación necesaria para acometerlo. Donde antes solo vislumbraba un posible camino —trabajar duramente y ahorrar hasta el momento de la jubilación— comenzaron a abrirse multitud de posibilidades.

Esa simple conversación fue suficiente para que cobrase conciencia de que ya se hallaba en posesión de las competencias de la inteligencia emocional necesarias para llevar a la práctica su proyecto, especialmente la conciencia social y la gestión de las relaciones. Siempre se había sentido a gusto trabajando en equipo y disfrutaba colaborando con los demás. Además, su trabajo como ingeniero le había permitido desarrollar algunas de las competencias de la autogestión, aunque todavía tenía ciertas dificultades con la confianza en sí mismo y con la adaptabilidad.

Ali sabía bien que, para concretar su sueño, tenía que actuar como un catalizador del cambio, un visionario que supiera transmitir a los directivos de su empresa las ventajas de su proyecto, lo cual le obligó a ahondar en su confianza en sí mismo. También tuvo que aprender a ser lo suficientemente flexible como para promover una nueva estrategia entre sus colegas y alentar su espíritu innovador. Así fue como su sueño fue concretándose y ampliándose de un modo antes imposible dada su escasa confianza en sí mismo y no solo se circunscribió a su aldea natal, sino que acabó expandiéndose hasta llegar a abarcar Kenia y toda el África oriental.

Bastó con un solo chispazo de comprensión para que Ali reformulase la ilusión de toda su vida. En el mismo momento en que conectó con su yo ideal, cobró clara conciencia de las fuerzas con que contaba para llevar a la práctica sus expectativas. A la semana siguiente —mucho antes de lo que nunca hubiera pensado— ya tenía el proyecto medio esbozado. Es cierto que su nueva función le obligaría a desarrollar nuevas competencias de la inteligencia emocional, pero ya había dado el primer y más importante paso: establecer contacto con su yo ideal.

El primer descubrimiento: el yo ideal, el comienzo del cambio

El hecho de conectar con los propios sueños libera tal pasión, entusiasmo y energía que, en el caso del líder, puede acabar contagiándose a sus subordinados. Ese es el «primer descubrimiento» del proceso que, en el capítulo anterior, hemos denominado *aprendizaje autodiri-*

gido y que comienza estableciendo contacto con el yo ideal, la persona que a uno *le gustaría* ser, tanto a nivel personal como a nivel profesional. Y es que, como ilustra el caso de Ali, en el mismo momento en que conectamos con lo más profundo de nuestro ser, con nuestras propias vísceras, emerge un súbito entusiasmo ante las posibilidades que nos depara la vida.

Para emprender —o proseguir— el proceso de desarrollo de la inteligencia emocional es necesario comenzar estableciendo contacto con el potencial que se oculta en nuestro yo ideal. Como bien ejemplifican las dificultades que acompañan a las resoluciones de cambio que asumimos cada noche de año nuevo, no resulta nada sencillo cambiar de hábitos. Tengamos en cuenta que quien quiera transformar su forma mecánica de pensar y de actuar, deberá contrarrestar muchos años de aprendizaje que se hallan profundamente inscritos en sus circuitos neuronales. Por eso el auténtico cambio exige el compromiso y la dedicación profunda a una imagen ideal futura de uno mismo, especialmente en situaciones difíciles o en épocas de grandes responsabilidades.

¿CÓMO SERÁ USTED DENTRO DE QUINCE AÑOS?

Piense en dónde podría estar sentado leyendo este libro dentro de quince años. ¿Quiénes le rodearían si lograra realizar su *ideal*? ¿Qué aspecto tendría y cómo sería su entorno? ¿Qué es lo que haría a lo largo de un día o de una semana normal y corriente? No se preocupe por la viabilidad de esta visión, trate simplemente de evocar la imagen y de sentirse dentro de ella.

Explíyese libremente en la descripción de esa visión de sí mismo dentro de quince años, grabe sus impresiones al respecto o hable de ello con alguien en quien confíe. Son muchas las personas que, al realizar este ejercicio, afirman experimentar una liberación de energía que despierta su optimismo. Esta forma de visualización ideal del futuro suele ser una forma muy poderosa de establecer contacto con las posibilidades reales de transformar nuestra vida.

De hecho, el mismo acto de visualizar el cambio puede llenarnos de preocupaciones por los obstáculos que puedan presentarse. Hay veces en que, después de que haber experimentado una sensación inicial de entusiasmo por nuestro futuro ideal, la perdemos de inmediato y nos frustramos porque caemos en la cuenta de que, en la actualidad, nuestra vida cotidiana dista mucho de nuestro ideal. Tal vez, en este punto, pueda servirnos recordar el papel que desempeña el cerebro en los sentimientos. Como ya hemos visto en el capítulo 2, la activación de la corteza prefrontal izquierda resulta sumamente movilizadora, porque nos permite imaginar —más allá de todos los obstáculos que puedan presentarse— lo bien que nos sentiremos el día en que alcancemos nuestra meta ideal.

Cuando, por el contrario, no prestamos tanta atención a nuestra imagen ideal como a los problemas que obstaculizan nuestro camino, se activa la corteza prefrontal derecha y nos sumimos en una visión pesimista y desmotivadora que puede acabar impidiendo realmente el éxito.

El yo debería *frente al yo ideal*

En *The Hungry Spirit: Beyond Capitalism. A Quest for Purpose in the Modern World*, Charles Handy describe del siguiente modo las dificultades de conectar con nuestro yo ideal:

> Pasé la primera parte de mi vida tratando de ser otra persona. En la escuela quería ser un gran atleta, en la universidad un miembro admirado de la alta sociedad, luego un hombre de negocios y más tarde el director de una gran institución. Y aunque, de un modo u otro, sabía que no estaba destinado a alcanzar ese tipo de logros, ello no me impidió intentarlo y darme de cabeza, una y otra vez, contra el mismo muro.
>
> El problema era que, al tratar de ser otra persona, me negaba la posibilidad de ser yo mismo. En esa época se trataba de una idea demasiado aterradora. Me bastaba con asumir pasivamente las convenciones de la época, valorando el éxito en términos de dinero y de estatus social, centrar toda mi atención en ascender en la escala social

a pesar de los obstáculos que me ponían los demás y acumular cada vez más cosas y más relaciones, en lugar de buscar el modo de expresar mis propias creencias y mi propia personalidad.[1]

Esta es la reveladora confesión de Charles Handy, una persona que tuvo bastante éxito como ejecutivo en el mundo de la industria, como dirigente de la London Business School, como presidente de la Royal Society of the Arts y como autor y profesor mundialmente conocido. A fin de cuentas, son muchas las personas que, como él, se ven seducidas por el poder y la fama y acaban sucumbiendo a las expectativas de los demás.

Cuando un padre, un esposo, un jefe o un maestro nos dicen cómo debemos ser están dándonos *su* versión de nuestro yo ideal, una imagen que contribuye a configurar el llamado *yo debería* (es decir, la persona en la que supuestamente deberíamos convertirnos). Y, cuando aceptamos ese *yo debería*, se convierte en una prisión —que el sociólogo Max Weber denominó nuestra «jaula de hierro»— en la que acabamos atrapados como el mimo dentro de una habitación imaginaria de paredes invisibles de la que parece no poder salir. Eso es, precisamente, lo que ocurre cuando, en el seno de una organización, las personas conciben el avance como una especie de «ascenso», en lugar de reconocer que cada uno puede tener sus propios sueños y su propia definición del éxito. Por eso ese tipo de creencias pueden convertirse fácilmente en elementos del *yo debería*.

Con el paso del tiempo, las personas acaban perdiendo el contacto con su yo ideal, su visión se torna confusa y pierden de vista sus sueños. Apremiados por la obligación de liquidar una hipoteca, sufragar la carrera universitaria de sus hijos o el deseo de mantener cierto estilo de vida, hay quienes terminan olvidando si el camino que han emprendido les ayuda o no a alcanzar sus sueños, en cuyo caso su entusiasmo inicial se embota y acaban resignándose. El ejemplo más típico en este sentido —un ejemplo, por otra parte, muy frecuente en profesionales nacidos en el seno de culturas muy asentadas en la tradición— es la persona que sigue una determinada carrera por el simple hecho de que sus padres le han dicho que debe hacerlo. Conocemos el caso de un indio que nació en ese tipo de familia y que, pese a ser un auténtico apasionado de la música, acató respetuosamente la voluntad familiar y se convirtió en dentista como su padre. Finalmente renunció a su consultorio en Mumbai (Bombay), emigró a Nueva York y hoy en día se gana la vida —muy felizmente, por cierto— como concertista de sitar.

Resulta muy fácil confundir el *yo debería* con el yo ideal y acabar siendo insincero con uno mismo. Ese es precisamente el motivo por el cual resulta tan importante que los programas de desarrollo del liderazgo se centren en el descubrimiento del yo ideal. Es lamentable que muchos de esos programas partan de la creencia de que la persona solo quiere mejorar su rendimiento laboral pero, de ese modo, descuidan un aspecto vital y se desentienden de la búsqueda de la posible vinculación existente entre las metas del aprendizaje y los sueños y aspiraciones del individuo. No deberíamos olvidar que, cuando la distancia existente entre el yo ideal de la persona y el ideal impuesto por el programa de formación es demasiado grande, el resultado es la apatía o la insubordinación.[2]

Sin visión no hay entusiasmo

Sofia, una importante ejecutiva de una empresa de telecomunicaciones del norte de Europa, era muy consciente de la necesidad de desarrollar sus competencias de liderazgo. Había leído multitud de libros, se había inscrito en todo tipo de seminarios y también había recurrido a mentores que la ayudaron a esbozar varios planes de desarrollo y a establecerse metas a corto y a largo plazo. Pero, por más que supiera lo que tenía que hacer, ninguno de esos enfoques pareció servirle y, al cabo de pocas semanas, acababa inevitablemente relegándolos al fondo del cajón de su escritorio. «No me malinterpreten —nos dijo—. Yo quiero alcanzar el éxito profesional, pero ninguno de esos programas tiene gran cosa que ver con lo que realmente me preocupa. Y es que no tengo el menor interés en desarrollar una determinada competencia simplemente porque así lo exija mi guión laboral.»

Son muchas las personas que, al igual que Sofia, han seguido programas de desarrollo del liderazgo con resultados similares. Sucede que muchos de esos programas parten de creencias erróneas. El

auténtico desarrollo del liderazgo debe asentarse en una visión holística que vaya más allá de la mera planificación de la carrera profesional y tenga en cuenta toda la riqueza de la vida humana. Los líderes que quieran mejorar su rendimiento laboral deben hallarse emocionalmente comprometidos con su propio desarrollo personal y, para ello, es necesario que establezcan contacto con lo que realmente les importa.

Por eso le pedimos a Sofia que se relajara, imaginase cómo sería su vida en un determinado momento del futuro, tratara de visualizar un día normal y corriente y nos contase qué haría, dónde viviría, con quién estaría y cómo se sentiría. Luego le pedimos que fijara una fecha futura entre ocho y diez años más adelante (lo suficientemente distante como para que su vida pudiera haber experimentado cambios de importancia, pero no tanto como para que le resultara inimaginable) y describiera —en primera persona y en tiempo presente— cómo visualizaba su vida, teniendo deliberadamente en cuenta sus sueños y valores en esa nueva etapa vital. Sofia eligió un determinado día del mes de agosto de 2007 que, para ella, sería significativo, porque su hijo mayor estaría a punto de ir a la universidad. Este fue su relato:

—Me imagino dirigiendo mi propia empresa, una empresa pequeña y unida en la que trabajan unas diez personas. Disfruto de una relación sana y abierta con mi hija y también mantengo una relación similar con mis amigos y colaboradores. Me veo relajada y feliz como líder y como madre y queriendo a todas las personas que me rodean.

Este tipo de reflexión holística le permitió cobrar conciencia de la distancia existente entre las distintas facetas de su vida y de que la elaboración de un plan para convertir en realidad ese sueño no solo sería movilizador, sino también inspirador. Como señaló ella misma al final de ese proceso: «Durante años me he visto en la obligación de trabajar el modo en que me relaciono cuando estoy bajo tensión. Recurro demasiado al estilo de liderazgo timonel. Pero, después de haber echado un vistazo global a mi vida, me doy cuenta de que ese es, precisamente, el tipo de relación que mantengo con mi hija». A partir de ese momento, Sofia pudo comenzar a elaborar esas visiones y determinar objetivos del desarrollo personal que le permitiesen afrontar más adecuadamente las situaciones estresantes.

Nuestra investigación ha puesto de relieve que, a diferencia de lo que ocurre con los líderes de generaciones anteriores, los objetivos de aprendizaje de muchos jóvenes líderes (de menos de cuarenta años) no se hallan circunscritos al ámbito estrictamente laboral, sino que son mucho más holísticos. Las investigaciones realizadas con miembros de las llamadas generaciones X e Y parecen sugerir que ese cambio refleja parcialmente el hecho de que las personas que hoy en día se hallan en la veintena tienen una visión más equilibrada y saludable de la vida y del trabajo que las generaciones anteriores. Son personas que no están dispuestas a hacer los sacrificios que vieron hacer a sus padres, personas que aspiran a una vida más equilibrada y no esperan a que un infarto, un divorcio o la pérdida del trabajo ponga en marcha su vida de relación, su vida espiritual, su responsabilidad social o el cuidado de su salud física. También hay que decir que muchos de sus colegas mayores están llegando a las mismas conclusiones aunque, para ellos, forma parte del proceso natural de envejecimiento, la crisis de la mediana edad o una crisis profesional.

La filosofía: cómo determinamos los valores

Los valores desempeñan un papel muy importante en el descubrimiento del yo ideal pero, puesto que van modificándose a lo largo de la vida en función de acontecimientos como el matrimonio, el nacimiento de un hijo o un despido, sería interesante prestar atención a cuestiones más estables como nuestra filosofía subyacente.[3] Y por eso estamos aquí refiriéndonos al *modo* en que la persona determina los valores y, en consecuencia también, a los estilos de liderazgo que le son más afectos. El líder que valore por encima de todo el logro de objetivos, por ejemplo, será naturalmente un líder timonel y desdeñará los estilos más democráticos como una completa pérdida de tiempo. Tal vez, de este modo, la comprensión de nuestra filosofía subyacente pueda ayudarnos a ver el modo en que el yo ideal refleja nuestro sistema de valores.

Cierto líder de una empresa de asesoría, por ejemplo, enumera a «la familia» como valor dominante pero cada semana pasa cinco días alejado de su esposa y sus dos hijos. Según dice, su modo de

LOS PRINCIPIOS QUE NOS GUÍAN

Considere los ámbitos más importantes de su vida, como la familia, las relaciones, el trabajo, la espiritualidad o la salud. ¿Cuáles son sus valores en cada uno de ellos? Enumere cinco o seis principios que rigen su vida o su trabajo y considere luego si se trata de valores que realmente vive o simplemente le gusta hablar de ellos. Luego esboce en una página o dos lo que le gustaría hacer el resto de su vida o enumere las veintisiete cosas, por ejemplo, que le gustaría hacer o experimentar antes de morir. No se preocupe por las prioridades ni por su viabilidad y ocúpese simplemente de escribir lo que se le ocurra al respecto.

Este ejercicio resulta bastante más difícil de lo que parece a simple vista, porque la naturaleza humana tiende a centrarse en lo que tiene que hacer (mañana, la semana próxima o el mes que viene), una perspectiva muy estrecha que no se ocupa tanto de lo importante como de lo urgente. Cuando ampliamos nuestra visión y pensamos, por ejemplo, en lo que podríamos hacer antes de morir, se abre ante nosotros un horizonte de posibilidades completamente nuevo. La investigación que hemos realizado con líderes que llevan a cabo este ejercicio nos ha llevado a descubrir el sorprendente hecho de que, aunque la mayor parte de las personas enumeran los objetivos de su carrera, más del 80 por ciento de lo que escriben no tiene nada que ver con el mundo laboral. Cuando concluyan el ejercicio y reflexionen en lo que han escrito, adviertan la presencia de pautas que puedan ayudarles a cristalizar sus sueños y sus aspiraciones reales.

abordar ese valor consiste en conseguir el dinero suficiente para cubrir las necesidades de su familia. Otro directivo de una industria que también señala a «la familia» como su valor dominante, por su parte, ha renunciado a varios ascensos para poder cenar cada noche con su esposa y sus hijos.

Es muy probable que la diferencia entre ambos radique en la distinta conciencia de sus auténticos valores, el distinto modo en que los *interpretan* o la mayor o menor disparidad existente entre sus acciones y sus valores. Y tal vez ahí se asienten también las profundas divergencias existentes en el modo en que los seres humanos valoramos a las personas, las organizaciones y las actividades. Hay que decir que esas diferencias reflejan las distintas filosofías subyacentes operantes, las más comunes de las cuales son la pragmática, la intelectual y la humanista.[4] Aunque ninguna filosofía sea «mejor» que otra, cada una de ellas moviliza de un modo distinto nuestras acciones, nuestros pensamientos y nuestros sentimientos.

La filosofía pragmática gira en torno a la creencia fundamental de que el valor de una idea, esfuerzo, persona u organización reside en su utilidad.[5] Quienes sustentan esta filosofía creen ser los principales responsables de sus vidas y suelen medir las cosas para determinar su valor. No resulta, pues, sorprendente que la competencia de la inteligencia emocional que más valoren sea la autogestión. Resulta lamentable, sin embargo, que la orientación individualista que les caracteriza les empuje demasiado a menudo —aunque no siempre— a asumir un estilo de liderazgo timonel en lugar de uno democrático, *coaching* o afiliativo.

Consideremos, por ejemplo, el caso de Larry Ellison, CEO timonel de Oracle Corporation que, en su incansable esfuerzo por aumentar la cuota de mercado de su empresa, subraya constantemente sus logros frente a la competencia y salpica sus conferencias y entrevistas de metáforas como «aplastar» y «eliminar» a la competencia que revelan claramente su filosofía pragmática subyacente.[6]

El tema fundamental de la filosofía intelectual, por su parte, gira en torno al deseo de comprender a las personas, las cosas y el mundo elaborando modelos de su funcionamiento que nos ayudan a predecir el futuro y, en ese sentido, nos proporcionan cierta seguridad emocional.[7] Quienes sustentan esta filosofía adoptan sus decisiones basándose en la lógica y valoran las cosas en función de un código o de un conjunto de pautas racionales, confiando en las competencias cognitivas y dejando de lado, en muchas ocasiones, las competencias sociales. No es infrecuente oír a alguien que sustenta una filosofía intelectual decir, por ejemplo: «Cuando uno tiene una solución elegante los demás le creerán y no existirá la menor necesidad de tratar de convencer a nadie de sus méritos». Son personas que también pueden apelar al liderazgo visionario, siempre y cuando la visión describa un futuro bien razonado.

Cuando John Chambers, director general de Cisco Systems, describe el prometedor futuro que nos augura la tecnología está ejemplificando perfectamente la perspectiva intelectual. Chambers parece extasiarse cuando habla de sistemas electrónicos integrados que ajustarán automáticamente la temperatura de la ropa cuando pasemos de una casa bien acondicionada a nuestro automóvil en medio de un invierno riguroso. Se asemeja a un predicador que expresa abiertamente la creencia de que su empresa puede contribuir a crear ese tipo de futuro y ayudar a que todo el mundo disfrute de una sociedad mejor.[8]

Quienes sustentan la visión humanista, por último, consideran que el sentido de la vida se asienta en las relaciones personales.[9] Son personas comprometidas con los valores humanos y que, en consecuencia, valoran más a la familia y a los amigos íntimos que al resto de las relaciones. Para ellos, por tanto, la importancia de una determinada actividad depende del modo en que afecta a sus relaciones y valoran más la lealtad que el dominio de una tarea o de una habilidad. Donde el líder pragmático podría «sacrificar a uno por el bien de muchos», el humanista valora la vida de toda persona y cultiva de modo natural las competencias de la conciencia social y de la gestión de las relaciones. Es comprensible, pues, que los líderes humanistas tiendan hacia aquellas modalidades del liderazgo que subrayan la interacción con los demás, como el democrático, el afiliativo o el *coaching*.

Narayana Murthy, por ejemplo, es el inspirado CEO que fundó Infosys Technologies Limited, con sede central en Bangalore (India). Su visión es la de una empresa en la que trabajan personas comprometidas con su trabajo y a las que dirige recurriendo a un estilo democrático. Como resultado de todo ello, Murthy ha convertido Infosys en una de las empresas más atractivas para trabajar dentro del campo del desarrollo y mantenimiento del software personalizado. De hecho, Murthy se describe a sí mismo como «de mentalidad capitalista, pero de corazón socialista».[10]

El ideal del cambio constante

Los sueños y aspiraciones de las personas van transformándose y reformulándose a lo largo de la vida profesional y lo mismo ocurre

también con el yo ideal, que va tornándose cada vez más proteico. Estos cambios no solo determinan el talento y competencias que las personas están dispuestas a utilizar, sino que también ponen de relieve sus compromisos y, en consecuencia, dónde pueden crear resonancia... aunque haya ocasiones en que hagan oídos sordos a su vocación y pasen por alto sus sueños y las cosas que les interesan y se empeñen en seguir haciendo lo mismo.

Ese es el motivo por el cual no resulta nada extraño ver que un líder de mediana edad cambia de orientación vital y emprende otra carrera. Y es que, cuando el líder ha alcanzado cierto grado de dominio y ha logrado la mayor parte de sus objetivos profesionales, puede perder fácilmente el entusiasmo. No es infrecuente que, llegados a ese punto, den la espalda a su antiguo ideal y se apresten a buscar otro nuevo. Eso fue, precisamente, lo que le ocurrió a Peter Lynch. Cuando alcanzó la cúspide de su carrera como jefe de la espectacularmente exitosa Fidelity Magellan Fund, Peter anunció que abandonaba la empresa, pero no para irse a otra, sino para crear una fundación filantrópica con su esposa. Según dijo, ya sabía que «podía hacer las cosas bien» y ahora quería, cuando todavía se sentía con la fuerza y creatividad necesarias, «hacerlas mejor».[11]

Una y otra vez hemos visto a los líderes aplicar las habilidades que les han proporcionado el éxito en el mundo de los negocios a otros escenarios vitales en la medida en que ha ido cambiando su foco de atención. Eso fue lo que le sucedió a John Macomber, que pasó de director general de Celanese a jefe del Export-Import Bank[12] y a Rex Adams, antiguo jefe de recursos humanos de Mobil, que se convirtió en decano de la Fuqua School de la Universidad de Duke, dos ejemplos que ilustran claramente el modo en que se va transformando el yo ideal a lo largo de la vida profesional.

La imagen ideal que tenemos de nosotros mismos despierta nuestro entusiasmo, nuestra emoción y nuestra motivación. Esta imagen es la expresión más profunda de lo que esperamos de la vida y constituye tanto la guía más adecuada para tomar decisiones como el termómetro más fiel de nuestro grado de satisfacción con la vida.[13]

Pero si lo que uno quiere es dirigir una organización, no basta con esbozar una imagen personal ideal, sino que también hay que hacer lo mismo con la imagen ideal de la organización. Resulta imposible

contagiar el entusiasmo a los demás si uno mismo carece de objetivo y de dirección. Este es el motivo por el cual la imagen ideal del individuo debe evolucionar hasta convertirse en una visión compartida del futuro. Y es que, para conectar con la visión de los demás, uno debe conectar antes con sus esperanzas y con sus sueños.

El liderazgo apasionado

Jurgen era un alto ejecutivo de un banco suizo que estaba atravesando una crisis de compromiso. Es cierto que su banco funcionaba bastante bien, pero no todo su equipo directivo estaba interesado en su proyecto e incluso había quienes ni siquiera participaban y Jurgen no quería oponerse a la tradición y cesarles. Además, tampoco sabía lo que ocurría en otros departamentos porque sus subordinados no le daban la información correcta, como si temieran expresar las opiniones polémicas o críticas. Fue esa sensación de ineficacia, según dice, la que le llevó a dejar de disfrutar de su trabajo y a considerar muy seriamente la posibilidad de abandonarlo.

Al cabo de seis meses de trabajar con él pudimos esbozar una imagen de su vida y de su liderazgo en el banco, que le resultó sumamente estimulante y que también fue igualmente inspiradora para sus subordinados. Jurgen empezó entonces a mirar en su interior, reflexionando sobre el ideal de su vida tanto dentro como fuera del ámbito laboral. También se hizo una imagen muy clara de la situación real del banco y de por qué había dejado de satisfacerle. La posterior comparación entre el yo real y el yo ideal le proporcionó mayor claridad —y, admitámoslo también, mayor ansiedad— sobre las cuestiones concretas que debía cambiar. Entonces se formuló la más importante de todas las preguntas: «¿Me gusta lo suficiente esta empresa y estas personas como para emprender los cambios que tendría que llevar a cabo para seguir adelante?».

Una mañana de verano, Jurgen fue de excursión con un amigo a un lago alpino y le expresó sinceramente sus dudas de no hallarse en condiciones de acometer los cambios necesarios. Revisó su pasado, su presente y su posible futuro y también tuvo en cuenta a las personas, con algunas de las cuales llevaba trabajando varios años. Luego consideró los problemas y su propio compromiso y se preguntó también

cómo podrían funcionar las cosas si llevara a cabo los cambios necesarios. Finalmente reflexionó sobre su imagen ideal personal y se centró en lo que tendría que cambiar en el caso de que decidiera seguir en su puesto. Esa misma tarde había tomado ya la resolución clara de seguir en el banco.

Esa decisión resultó sumamente estimulante porque provocó una transformación en lo más profundo de su ser que le permitió reavivar su interés por el liderazgo, un interés que, como él mismo dice, le proporcionó la fuerza necesaria para acometer el duro trabajo que se le avecinaba.

Para identificar su yo ideal y esbozar —como hizo Jurgen— una imagen del camino que uno quiere seguir en la vida, es absolutamente necesario ser consciente de uno mismo. Pero, una vez clarificado el yo ideal, también es preciso estimular la esperanza, el único antídoto que nos permite vencer la inercia impuesta por los hábitos. Y es que, como dijo en cierta ocasión Napoleón: «Un líder es un dispensador de esperanza».[14] El reto, pues, al que se enfrenta el líder consiste en establecer contacto con la fuente de la esperanza, porque es ahí donde reside el poder de evocar y articular la imagen ideal de uno mismo y los ideales compartidos que dimanan de ella y el poder, por tanto, de orientar a los demás en la misma dirección.

Pero, para ello, no solo basta con vislumbrar el yo ideal, sino que también es necesario forjarse una imagen clara de las realidades en las que uno se halla inmerso.

El segundo descubrimiento: el yo real y «el síndrome de la rana hervida»

Si echamos una rana dentro de un cazo de agua hirviendo veremos que salta instintivamente fuera de él pero, si la metemos en un cazo de agua fría y vamos aumentando gradualmente la temperatura, no se dará cuenta de lo que ocurre hasta que sea demasiado tarde. Ese es, precisamente, el destino que aqueja a algunos líderes que acaban instalándose en la rutina o que permiten que los pequeños contratiempos cristalicen en grandes hábitos que, finalmente, los sumen en la inercia.

Consideremos, por ejemplo, el caso de John Lauer. Cuando aceptó

el cargo de presidente de BF Goodrich, nadie hubiera imaginado que pudiera acabar atrapado en la apatía. Era un hombre alto, bien parecido y con una sonrisa encantadora que asumió con resolución el reto del liderazgo haciendo gala de una especial habilidad como líder democrático y visionario. En una de las primeras reuniones con directivos de un importante departamento que siguieron a la asunción de su cargo, Lauer escuchó detenidamente sus comentarios y luego esbozó su visión de la empresa, una visión que tenía en cuenta sus fortalezas y la posicionaba mejor en el mercado mundial, que resultó sumamente movilizadora para sus subordinados. En los años siguientes, Lauer siguió siendo un líder eficaz y un importante miembro del equipo directivo que se encargó de dirigir el proceso de reestructuración.

Seis años después de asumir el timón de BF Goodrich, Lauer pronunció una conferencia sobre el liderazgo empresarial ante alumnos de un máster de gestión en la que quedó patente que había perdido el carisma, ya que todo lo que decía sonaba rutinario y aburrido, como si el contagioso entusiasmo que anteriormente le caracterizaba se hubiera esfumado.

Y es que, como ocurre con el caso de la rana que se hierve a fuego lento con que iniciamos esta sección, Lauer había ido instalándose sin darse cuenta en la desilusión, la frustración y el tedio de la práctica y de la política cotidiana de una gran empresa. Su trabajo había dejado de interesarle. No es de extrañar por tanto que, pocos meses después de pronunciar ese tedioso discurso, Lauer abandonara la empresa y se fuera a trabajar con su esposa Edie, que estaba muy comprometida con una organización humanitaria húngara.

Al afrontar su desinterés y desmotivación por el liderazgo, Lauer puso en marcha el proceso que habría de llevarle al segundo descubrimiento. Después de haber establecido contacto con el yo ideal, el desarrollo de la inteligencia emocional del líder nos obliga a buscar dentro de sí al yo real, el líder interno que se halla dentro de cada uno de nosotros.

Dos años después de abandonar BF Goodrich, Lauer asistió a un seminario de desarrollo del liderazgo como parte de su doctorado.[15] Todavía afirmaba que el mundo empresarial ya formaba parte de su pasado. La realización del doctorado era una simple puerta de acceso a una nueva vida y, aunque no sabía bien hacia dónde encaminaría sus pasos, se hallaba entusiasmado.

Ese seminario le permitió cobrar conciencia de sus valores, de su filosofía, de sus aspiraciones y de sus particulares competencias distintivas. Cuando llegó el momento de visualizar cómo sería su vida en la siguiente década y reflexionó en sus capacidades, se dio cuenta de lo mucho que había disfrutado dirigiendo una empresa, trabajando con un equipo de ejecutivos y construyendo algo importante. Un buen día se despertó con la idea bien clara de que estaba dispuesto a volver a trabajar como CEO y poder poner en práctica las ideas que había aprendido en su programa de doctorado.

Entonces respondió a las solicitudes de varios cazadores de talentos y, al cabo de un mes, recibió la oferta de dirigir Oglebay Norton, una empresa de materias primas cuya facturación anual superaba los doscientos cincuenta millones de dólares. Una vez allí no tardó mucho en convertirse en un modelo del estilo de liderazgo democrático, escuchando lo que sus empleados tenían que decirle y alentando a su equipo de directivos a hacer lo mismo. Entonces esbozó una nueva visión de la empresa que resultó sumamente movilizadora. Como nos dijo uno de sus ejecutivos: «John estimula nuestro espíritu, aumenta nuestra confianza y alienta nuestra pasión por la excelencia».[16] Y, aunque la empresa comerciaba con artículos tan poco fascinantes como la grava y la arena, Lauer consiguió que, durante el primer año, Oglebay Norton alcanzara un crecimiento tal que mereció una mención especial en *Fortune*, *Business Week* y *The Wall Street Journal*.

Resumiendo, pues, cuando Lauer realizó su primer descubrimiento —establecer contacto con su yo ideal— se vio obligado a abandonar BF Goodrich. Cuando posteriormente afrontó la realidad de la rutina en la que se hallaba inmerso y se dio cuenta de sus cualidades distintivas, volvió a establecer contacto con la pasión del liderazgo. Solo entonces pudo retomar nuevamente su camino y encontrar la satisfacción en una modalidad de liderazgo diferente.

El esquivo yo real

Para llevar a cabo una valoración exacta del yo real —es decir, la persona que realmente somos— es necesario reconocer nuestros talentos y nuestras pasiones, una tarea, por cierto, que resulta bastan-

te más difícil de lo que puede parecer a simple vista. Porque hay que decir que, para ello, se requiere, en primer lugar, de una buena dosis de autoconciencia, aunque solo sea para superar la inercia de la inevitable falta de atención que generan los hábitos arraigados. Así es como, con el paso del tiempo, acabamos sumiéndonos en una rutina desde la que resulta muy difícil advertir la realidad de nuestra vida, como si contempláramos nuestra imagen en un espejo empañado en el que no resulta nada sencillo ver quiénes somos realmente. Por eso cuando, finalmente, el espejo se aclara —a menudo en un instante de revelación— la realidad que nos muestra puede llegar a ser sumamente dolorosa. Como dijo cierto ingeniero con el que estuvimos trabajando: «Entonces fue cuando descubrí aterrado que me había convertido en la persona que nunca quise ser».

¿Cómo es que personas razonablemente inteligentes se ven atrapadas en este tipo de cosas? ¿Cómo es la persona en que hemos terminado convirtiéndonos? El denominado síndrome de la rana hervida —la lenta e inadvertida inmersión en la autocomplacencia— ilustra perfectamente las dificultades que nos impiden vernos tal cual somos. Pero lo cierto es que, aunque nosotros no podamos ver con claridad la persona en la que nos hemos convertido, quienes nos rodean suelen tener una visión mucho más clara de nosotros.

Son muchos los obstáculos que nos impiden cobrar conciencia de nuestro yo real. A fin de cuentas, el psiquismo humano nos protege de aquella información que pueda poner en peligro la percepción que tenemos de nosotros mismos. Pero aunque los mecanismos de defensa del yo —como se los denomina— cumplen con la función de protegernos emocionalmente para que podamos afrontar la vida con más facilidad, también ocultan y desdeñan información esencial como, por ejemplo, el modo en que los demás responden a nuestra conducta. Con el paso del tiempo, estos autoengaños del inconsciente acaban convirtiéndose en mitos que se autoperpetúan y persisten a pesar de las dificultades que nos causan.[17]

Es evidente que los mecanismos de defensa tienen sus ventajas. Las personas con un rendimiento más elevado, por ejemplo, son más optimistas que las personas normales.[18] Es como si llevaran unas gafas de color rosa que alentase su entusiasmo y les proporcionasen la energía necesaria para llevar a cabo sus objetivos. El problema aparece cuando esas defensas van demasiado lejos y distorsionan desproporcionadamente la visión que tenemos de nuestro yo real, de la persona en que nos hemos convertido.

El dramaturgo Henrik Ibsen denominó «mentiras vitales» a esos autoengaños, consoladoras verdades a medias que las personas se cuentan a sí mismas para evitar afrontar realidades demasiado inquietantes.

EL «TEST DE LOGAN»

En cierta ocasión, Logan, de nueve años de edad, fue a pasar una semana de vacaciones a casa de su tío. Cuando, la primera mañana, oyó que su tío comenzaba a moverse en el piso de abajo, Logan saltó inmediatamente de la cama, sin importarle gran cosa que fueran las cinco de la madrugada, porque no quería perderse ni un solo segundo de lo que el nuevo día pudiera depararle. Su tío, que había pensado que podría trabajar un poco a solas mientras Logan dormía, se quedó sorprendido, porque la madre del niño le había dicho que solía despertarse entre las siete y media y las ocho. Y esa fue una escena que se repitió a diario puesto que, cuando su tío despertaba, Logan ya estaba levantado y dispuesto a afrontar todo lo que el nuevo día pudiera depararle.

El «test de Logan» nos proporciona un método muy sencillo para saber si nos hemos convertido en una rana hervida. Para ello basta con observar el modo en que vivimos realmente nuestra vida y compararla con la persona que éramos en el pasado. ¿Se despierta cada mañana dispuesto a afrontar el nuevo día y sin remolonear en la cama más de lo absolutamente necesario? ¿Disfruta tanto como lo hacía en el pasado? ¿Su vida es tan divertida como antes? ¿Se lo pasa bien en el trabajo? Si descubre que su trabajo, sus relaciones o su vida no le hacen sentir vivo y esperanzado sobre el futuro debería considerarlo como un buen indicador de que probablemente haya perdido el contacto con su yo real y podría cobrar conciencia de la persona en que ha terminado convirtiéndose.

Mentiras vitales

El autoengaño, de hecho, es una trampa muy poderosa que distorsiona todo intento sincero de autoevaluación. Él es, en suma, el que nos lleva a prestar atención a aquello que confirma nuestra tergiversada autoimagen y a pasar por alto lo que no lo hace.

Pero lo más sorprendente de todo es que este tipo de distorsiones no siempre son interesadas. Las sesiones de *coaching* que hemos llevado a cabo con líderes han demostrado que hay ocasiones en que hasta los que parecen más brillantes y más reconocimiento externo reciben, no siempre comparten esa opinión. Se trata de una especie de subestimación —que, a simple vista, parece humildad— que se deriva de unos patrones de rendimiento demasiado elevados que, en consecuencia, no les permiten prestar tanta atención a lo que hacen bien como a su fracaso en alcanzar el elevado listón que se proponen.

La forma más sencilla de corregir los errores de apreciación de uno mismo consiste, evidentemente, en solicitar el *feedback* correctivo de quienes nos rodean. Pero, si es tan sencillo, ¿por qué no se hace? Todos conocemos personas que podrían hablarnos de nuestra conducta y, en consecuencia, pensamos que recibimos el *feedback* adecuado y que estamos en condiciones de corregir este tipo de distorsiones. Pero ¿por qué no ocurre así?

Una de las respuestas a esta pregunta hay que buscarla en la enfermedad del CEO de la que hablamos en el capítulo anterior, un fenómeno que lleva a las personas a negar a los líderes información relevante, no solo sobre su conducta y estilo de liderazgo, sino también sobre el estado general de la organización. Y recordemos que esta negativa se deriva del miedo al enfado del líder, de no querer ser considerados como portadores de malas noticias y del deseo de querer aparecer como «buenos ciudadanos».

Pero esta es una enfermedad que no afecta únicamente a los CEO, porque hay que decir que la mayor parte de los líderes carecen de *feedback*. Y es que resulta bastante incómodo proporcionar un *feedback* sincero sobre la conducta de otra persona. Nadie quiere herir intencionadamente los sentimientos de los demás y, muy a menudo, la gente desconoce el modo de dar un *feedback* provechoso. Por eso suelen hacer la vista gorda y centran todos sus esfuerzos en «ser amables», con lo cual el *feedback* que transmiten no proporciona ninguna visión real sobre la conducta o estilo del líder y, en consecuencia, carece de todo interés.

El problema de «ser amables»

El dueño y chef de cierto bistró de París se hallaba junto a la puerta de su establecimiento ataviado con su traje blanco y su gorro de cocinero. Una pareja entró, sonrió y dijo:

—¿Es usted el dueño?

—Sí —replicó el chef.

Los expectantes comensales echaron entonces un vistazo al lugar, la decoración y el surtido de platos del menú y, dirigiéndose hacia el dueño, le dijeron:

—¡Qué lugar más exquisito! ¡Una gran atmósfera y una comida excelente!

—¡Eso deberían decirlo después de haber comido! —apostilló el chef.

Y es que, aunque a nadie le amargue un dulce, las alabanzas infundadas que son meros gestos de cortesía carecen de todo sentido. Eso es, precisamente, lo que ocurre en el mundo de la empresa cuando las personas confunden el *feedback* con tratar de ser agradables, con lo cual despojan de todo sentido sus comentarios.

Durante años, los científicos de la conducta han estado aconsejando el *feedback* no valorativo en la creencia de que, despojado de toda acritud, resulta más aceptable —y, en consecuencia, provechoso— para quien lo recibe.

Pero, según una investigación llevada a cabo en el Instituto Tecnológico de Massachusetts, el *feedback* neutro y evasivo carece de todo interés.[19] Esta investigación, que formó parte de un curso introductorio sobre conducta de las organizaciones, aspiraba a que los alumnos identificasen un objetivo de cambio sobre el que deberían trabajar durante las quince semanas siguientes. Cada semana, los alumnos se reunían en grupos para recibir información sobre su progreso y, al final de cada clase, debían identificar tres ejemplos de *feedback* que les hubiera resultado especialmente útil.

Contrariamente a lo que entonces se creía, la investigación demostró que el *feedback* valorativo —es decir, el *feedback* centrado en la comunicación de detalles sinceros sobre su conducta— era más útil que el no valorativo. Y estas conclusiones no dejan de tener sentido porque todos sabemos que, a cierto nivel, los demás ven y juzgan lo que hacemos, de modo que a todos nos interesa tener una visión clara y no descafeinada de lo que ocurre. Así pues, cuando los demás pretenden cuidarnos y «ser amables», están haciéndonos un flaco servicio, porque nos despojan de información esencial sobre los aspectos que debemos mejorar.

Nuestra investigación, en suma, ha puesto de relieve que los líderes emocionalmente más inteligentes buscan activamente tanto el *feedback* negativo como el *feedback* positivo porque saben bien que, para ser más eficaces, deben disponer de un amplio abanico de información... aunque se trate de información que pueda resultar desagradable.

Enterarse de la verdad

Los líderes que quieran ser más eficaces deben romper la cuarentena de información que les aísla y la conspiración de silencio que les mantiene satisfechos en la ignorancia. Poca gente se atreve a decirle a un líder autoritario que es demasiado duro o que podría ser más visionario o democrático. Por eso los líderes emocionalmente más inteligentes necesitan descubrir la verdad por sí mismos.

Pero ¿qué debe hacer un líder para descubrir la verdad? Una investigación realizada con casi cuatrocientos ejecutivos ha puesto de manifiesto que los más eficaces utilizan la conciencia de sí mismos y la empatía para supervisar sus propias acciones y el modo en que reaccionan los demás. Son personas tan abiertas a la crítica de sus ideas como de su liderazgo, personas que buscan activamente el *feedback* negativo y valoran adecuadamente la importancia de un buen abogado del diablo. Los líderes menos eficaces, por el contrario, se aferran excesivamente al *feedback* positivo y sostienen, en consecuencia, una visión menos exacta de su actuación. No es de extrañar, por tanto, que existiera poca discrepancia entre la evaluación de los líderes

más eficaces realizada por otras personas y su propia autoevaluación.[20]

Del mismo modo, la información de varios miles de encuestas utilizando el *feedback* de 360 grados procedente de jefes, iguales y subordinados puso de relieve que la búsqueda activa del *feedback negativo* —que no se contenta con los comentarios exclusivamente confirmatorios— constituye un excelente indicador de la conciencia que las personas tienen de sí mismas y, en consecuencia también, de su eficacia. Y es que el líder que sabe lo que debe mejorar, sabe también dónde tiene que concentrar su atención. Quienes se contentan con el *feedback* positivo, por el contrario, tienen una visión inexacta de sí mismos y, en consecuencia, son menos eficaces.[21]

Es evidente, por tanto, que la búsqueda activa de información negativa puede resultar vital para el desarrollo y la eficacia de una persona. Pero ¿a quién deberemos dirigirnos en busca de un asesoramiento y de un *feedback* que no necesariamente concuerden con el modo en que nos vemos a nosotros mismos? ¿Cuál es, en suma, la auténtica prueba de realidad de un líder?[22]

Completar el segundo descubrimiento

Como ya hemos visto, el primer paso del aprendizaje autodirigido consiste en identificar la imagen ideal de uno mismo. El segundo paso, por su parte, es el de llegar a descubrir la realidad, es decir, cómo se ve uno mismo y cómo le ven los demás. Pero, para ello, es necesario cobrar conciencia de las propias fortalezas y debilidades, es decir, de las similitudes y diferencias existentes entre el yo ideal y el yo real.[23]

El auténtico punto de partida del aprendizaje autodirigido, pues, consiste en determinar lo que uno quiere conservar y lo que debe cambiar o adaptar a las nuevas circunstancias. La conciencia que la persona tiene de sí misma —la comprensión del equilibrio existente entre lo que uno debe conservar y lo que debe mejorar— constituye el auténtico motor del cambio. Pero para ello es necesario aprender a contemplar las cosas a la luz de la perspectiva que nos brindan los demás.[24] Hay que decir que, en ocasiones, las fortalezas provocan debilidades, como ocurre, por ejemplo, cuando la persona confía

tanto en su iniciativa que no ejerce el debido autocontrol emocional. También sucede, por el contrario, que algunas debilidades se derivan de una fortaleza, como ocurre, por ejemplo, con la falta de adaptabilidad y exceso de celo del líder visionario y excesivamente centrado en su propia visión de las cosas.[25]

Las fortalezas del liderazgo —lo que uno quiere conservar— descansan en la intersección entre el yo real y el yo ideal, mientras que las debilidades, por el contrario, se asientan en aquella región en que la realidad no coincide con el ideal. La articulación de las visiones ideal y real de uno mismo se asemeja a componer un rompecabezas en donde uno comienza con las piezas más fáciles y, a partir de ahí, va colocando poco a poco el resto. Tal vez, al comienzo, uno no alcance a ver el significado de la imagen completa pero, en la medida en que va colocando en su sitio las distintas piezas, el cuadro va cobrando sentido.

Un antídoto para los puntos ciegos

Como ya hemos visto cuando hablábamos de la enfermedad del CEO, no es fácil que el líder identifique por sí solo sus fortalezas y sus debilidades. Es precisamente por ese motivo que el líder que desee tener una imagen más exacta de sí mismo y consolidar sus capacidades se verá obligado a recurrir a la opinión de los demás, para lo cual resulta muy interesante utilizar el método de evaluación de 360 grados. La recopilación de información procedente de personas de muchos niveles diferentes —como el jefe, los iguales y los subordinados, por ejemplo— nos permite beneficiarnos de un amplio abanico de puntos de vista sobre el modo en que actuamos y cómo nos ven los demás. En este sentido, el método de 360 grados nos proporciona una imagen consensual bastante completa de nuestro perfil de competencias. Pero ese consenso solo reflejará nuestra *imagen real* si: 1) mantenemos una relación regular con las personas que deben evaluarnos, y 2) no nos ocultamos de ellos.[26]

Cuanto más diversas sean las personas a quienes solicitamos el *feedback* de 360 grados más completa será la imagen que este nos proporcione. No olvidemos que nuestra conducta varía en función del

entorno y la persona con quien estemos y que, en ese sentido, nuestra esposa, nuestro jefe, nuestros compañeros y nuestros subordinados, por ejemplo, tienen imágenes relativamente distintas de nosotros. De hecho, la investigación realizada al respecto ha corroborado algo que parece de sentido común y es que los jefes, los compañeros y los subordinados ven aspectos distintos de nuestro repertorio conductual. Por eso el mismo líder puede parecer muy distinto en función de la perspectiva que sostenga la persona que lleva a cabo la evaluación.

La investigación realizada en una empresa de transportes por los profesores Gene Harris y Joyce Hogan, de la Universidad de Tulsa, ha puesto de manifiesto que la evaluación de 360 grados de la inteligencia emocional de los jefes llevada a cabo por sus colegas y subordinados subrayó, respectivamente, mayor presencia de las competencias de la estabilidad emocional y de la integridad.[27] Por su parte, la autoevaluación realizada por los mismos líderes enfatizó la madurez interpersonal, algo que sus subordinados —e incluso sus jefes— situaron casi en último lugar. Ambas fuentes también señalaron las dificultades que parecen tener los líderes en proporcionar un buen *feedback*. En suma, pues, la visión proporcionada por puntos de vista muy diversos ayuda a contrarrestar los propios puntos ciegos y compensar, de ese modo, las limitaciones inherentes a cualquier fuente individual de *feedback*.

Otra investigación dirigida por Fred Luthans y algunos de sus colegas de la Universidad de Nebraska se centró en determinar la diferencia existente entre el «éxito» (definido en función de los ascensos, los aumentos de sueldo y el salario neto) y la «eficacia» (definida a partir de la visión consensual de las personas implicadas, especialmente los subordinados que, en su opinión, podían asumir una visión a largo plazo).[28] La investigación también trató de recabar información sobre la conducta de los líderes procedente de otras fuentes. No resulta sorprendente que sus resultados pusieran de relieve que los jefes tendieran a subrayar las competencias del establecimiento de vínculos, la comunicación y la influencia ya que son esas, precisamente, las competencias utilizadas por el líder en su relación con las personas de los niveles inferiores del escalafón organizativo. Los empleados, por su parte, señalaron competencias ligadas al desarrollo de los demás, el trabajo en equipo, la colaboración y la empatía

que también son, evidentemente, las más utilizadas por el líder en la relación con sus subordinados.

Las manifiestas diferencias en la evaluación que jefes y subordinados hacen de las fortalezas del líder justifican perfectamente la necesidad de que el desarrollo del liderazgo recurra al método de evaluación de 360 grados. Recordemos que los mejores líderes son aquellos que utilizan de modo selectivo las distintas competencias de la inteligencia emocional, apelando a unas u otras en función del interlocutor. De ahí que un determinado grupo —como el de subordinados, iguales, jefes, clientes, familia o amigos, por ejemplo— solo pueda advertir un segmento limitado del repertorio de competencias que presenta el líder.

De todas ellas, la perspectiva que parece poseer mayor valor predictivo de la eficacia del líder no es la visión de los jefes, sino las de los iguales y subordinados.[29] Según los resultados de una investigación longitudinal sobre la eficacia de los líderes de cierta entidad gubernamental, por ejemplo, la valoración realizada por los subordinados demostró ser un excelente indicador de su éxito y de su eficacia, tanto a los dos como a los cuatro años de la evaluación. Siete años después, la valoración realizada por los subordinados seguía siendo un indicador más exacto del éxito del líder que la autoevaluación. También hay que decir, por último, que la visión de los subordinados demostró poseer mayor valor predictivo del éxito que otras evaluaciones mucho más detalladas basadas en el método denominado *assessment center* (y que consiste en una batería de pruebas que simula las actividades de un puesto de trabajo concreto).[30]

La tiranía de las debilidades

Solo cuando uno está seguro de que el *feedback* le ha permitido esbozar una imagen completa de sí mismo está en condiciones de echar un vistazo a sus fortalezas y debilidades. Como casi todo el mundo sabe, es muy fácil centrarse en demasía en las debilidades. Eso es, a fin de cuentas, lo que más suele subrayarse en el ámbito de las organizaciones, sobre todo en lo que respecta al desarrollo del liderazgo. La cultura empresarial también puede alentar esta focalización de la

atención en las debilidades, especialmente cuando el estilo del líder presta más atención a lo que está mal que a lo que está bien. Porque es muy frecuente que este tipo de líderes sustente la filosofía pragmática que anteriormente señalamos que tan afecta es a la motivación de logro.

Hay veces, sin embargo, en que las personas se fijan más en las debilidades porque tienen una escasa confianza en sí mismos y se consideran menos capaces de lo que realmente son y, en consecuencia, tienden a desdeñar o a desconfiar del *feedback* positivo. Es muy frecuente que estos líderes, al revisar los resultados de una evaluación de 360 grados, exageren sus debilidades al tiempo que pasen por alto sus fortalezas.

El énfasis en las debilidades suele activar la corteza prefrontal derecha, es decir, los sentimientos de ansiedad y las resistencias. Hay que recordar que la resistencia es desmotivadora y llega a obstaculizar —e incluso, en ocasiones, a imposibilitar— el aprendizaje autodirigido y, con él, toda posibilidad de cambio.

El balance personal

A pesar de lo dicho anteriormente, son muchos los programas de formación de líderes —o de líderes que llevan a cabo un balance de su rendimiento anual— que suelen racionalizar este error con la frase «me las arreglo bastante bien solo».

Pero el hecho de centrarse exclusivamente en las debilidades soslaya las competencias más positivas de las personas. De ahí que ese tipo de revisión acabe proporcionándonos una imagen muy sesgada. No olvidemos que nuestras fortalezas nos revelan las cosas importantes que hemos ido aprendiendo en el curso de nuestra vida y de nuestra carrera. Ellas constituyen el bagaje con que contamos, las cosas que hemos aprendido, algo que se asemeja a los beneficios netos conseguidos por una empresa.

Las competencias aprendidas a lo largo de los años —a las que, en ocasiones, denominamos *signo distintivo*— son aspectos que los líderes quieren conservar, aun cuando permanezcan en estado latente durante mucho tiempo.[31] Estos signos distintivos son recursos inna-

tos a los que el líder puede recurrir. Herb Kelleher, antiguo director general de Southwest Airlines, por ejemplo, tenía un gran sentido del humor, le gustaba reírse y hacer reír a los demás y era un auténtico maestro en el uso de esa habilidad que acabó transmitiendo a toda la empresa hasta el punto de convertirla en un rasgo distintivo que la diferenciaba de la competencia.

Por eso la recopilación de información sobre la visión que tienen los demás acerca de las distintas facetas de nuestra vida nos ayuda a reconocer más fácilmente nuestros peculiares signos distintivos.

Ya hemos visto que la motivación de cambio parte de los dos primeros descubrimientos: el descubrimiento del yo ideal y el descubrimiento del yo real, el descubrimiento de nuestras fortalezas y de nuestras debilidades. Pero ¿qué tenemos que hacer para provocar el cambio? Para ello será necesario disponer de un mapa del camino, un plan que nos ayude a contar con nuestras fortalezas para contrarrestar nuestras debilidades y, de ese modo, contribuir a convertir en realidad nuestros sueños y nuestras aspiraciones.

8

La metamorfosis

El cambio duradero del liderazgo

Juan Trebino era jefe de marketing de la delegación para América Latina de una empresa de energía integral. El *feedback* de 360 grados que recibió sobre sus capacidades de liderazgo durante un seminario le llevó a cobrar conciencia de que carecía de las competencias emocionales necesarias para llevar a cabo adecuadamente su trabajo, que consistía en el establecimiento y consolidación de su empresa, no solo en Venezuela, su país, sino en toda Latinoamérica. La formación que había recibido durante sus estudios de ingeniería le había orientado hacia el logro de objetivos, pero la tarea que, en esta ocasión, le habían encomendado, requería la capacidad de alentar la cooperación entre sus empleados. Por eso se vio obligado a desarrollar un estilo de liderazgo más *coaching*.

Trebino había pasado ya las dos primeras fases del proceso de aprendizaje autodirigido y se hallaba a punto de emprender la tercera, que consiste en elaborar un programa de trabajo. Ese programa debía ser lo suficientemente estimulante y centrarse en la determinación de los pasos necesarios para desarrollar las capacidades de las que carecía apoyándose, para ello, en sus fortalezas.

Trebino sabía que, para desarrollar un estilo más *coaching*, debía perfeccionar su empatía, de modo que decidió comprometerse activamente en todas aquellas actividades que le permitieran ejercitar esa aptitud. Así que tomó la determinación de conocer más profundamente a sus subordinados, porque solo de ese modo podría ayudarles a alcanzar sus sueños y objetivos personales. Con ese fin quedó con ellos fuera de la empresa, en un escenario informal en el que pudieran explayarse y hablar con más facilidad de sus expectativas vitales.

Trebino tampoco se olvidó de las dimensiones extralaborales y se implicó en todas aquellas situaciones que le permitieran desarrollar la empatía y el *coaching*. Así fue como comenzó a entrenar al equipo del fútbol de su hija y se alistó como voluntario en un centro de atención a familias con problemas, dos actividades en las que pudo poner a prueba su grado de comprensión de los demás.

Estas actividades le ayudaron a prestar mayor atención a los objetivos de su programa de aprendizaje al tiempo que le proporcionaron un par de gafas nuevas, por así decirlo, para contemplar el mundo y cobrar mayor conciencia de las cosas que debía mejorar.

Es innecesario decir que, cuantas más dimensiones de nuestra vida participen en los objetivos del aprendizaje de las nuevas competencias del liderazgo, mayores serán las oportunidades de que dispondremos para ponerlas en práctica. Una investigación dirigida por la profesora Jane Wheeler (de la Weatherhead School of Management de la Case Western Reserve University), por ejemplo, ha puesto de relieve que las personas que elaboran y ejercitan una agenda de aprendizaje que tiene en cuenta esferas vitales muy diversas —es decir, no solo el ámbito laboral, sino también los de la familia, la iglesia, etcétera— experimentan una mejora mayor y más duradera (que, dicho sea de paso, todavía se hallaba presente un par de años después de haber concluido el proceso de aprendizaje).[1]

Así pues, el hecho de permanecer atento a todas las oportunidades que la vida nos depare —y aprovecharlas para ejercitar las nuevas habilidades— constituye un excelente catalizador del aprendizaje. Bien podríamos decir, en este sentido, que la vida es el mejor de los laboratorios y que los programas que se centran exclusivamente en los objetivos concretos del rendimiento son menos eficaces que aquellos otros elaborados a partir de alguna discrepancia manifiesta entre el yo ideal y el yo real.

El tercer descubrimiento: una agenda de aprendizaje

Es muy frecuente que el aprendizaje del liderazgo *coaching* gire en torno a algún tipo de «programa de mejora del rendimiento», una expresión que evoca la imagen de los programas de rehabilitación

terapéuticos. Pero los objetivos del aprendizaje no deberían centrarse tanto en la mera repetición mecánica de ejercicios que supuestamente «corregirán» a la persona y perfeccionarán su capacidad de liderazgo, sino que deberían hallarse estrechamente unidos a las expectativas y sueños del sujeto. De un modo u otro, las llamadas «agendas conductuales» se centran en el logro de algún tipo de éxito, en algo que la persona tiene que demostrar y, en consecuencia, pueden activar todo tipo de resistencias. También hay que decir que estas agendas no suelen tener en cuenta el extraordinario potencial movilizador que se deriva de los objetivos de aprendizaje que están relacionados con las aspiraciones personales del sujeto.[2] Pero las agendas de aprendizaje, por el contrario, se centran en la posibilidad de un cambio que acabará conduciendo a una mejora de la actividad laboral (y, muy probablemente también, a una mayor satisfacción con la vida en general).

Poco debe sorprendernos, pues, que la investigación haya acabado demostrando la mayor eficacia de los programas que no se centran tanto en el rendimiento como en el aprendizaje. Los resultados obtenidos por cierto programa de mejora de las habilidades de comunicación que utilizaba una agenda de aprendizaje, por ejemplo, eran espectacularmente mejores que aquellos otros centrados en el rendimiento, que llevaban al sujeto a reaccionar defensivamente y negarse, en consecuencia, a dar los pasos concretos necesarios para mejorar su funcionamiento.

Las mejores agendas de aprendizaje son aquellas que centran más su atención en el yo ideal que en la idea que de nosotros pueda tener cualquier otra persona. Los criterios utilizados por ese tipo de agendas para determinar el éxito no dependen de una serie de normas arbitrarias (que pueden o no coincidir con nuestros objetivos personales), sino que se hallan incardinados en el psiquismo del sujeto y son, por tanto, profundamente significativos.[3] De este modo, la determinación de objetivos de aprendizaje concretos y asequibles favorece el establecimiento de metas movilizadoras que alientan el desarrollo del abanico completo de las competencias de la inteligencia emocional.

Los programas que se centran en el rendimiento, por su parte, tienden a hacer todo lo contrario, socavar la motivación, activar la

ansiedad y alentar las dudas sobre la *posibilidad* de mejorar y, en consecuencia, no siempre promueven el rendimiento.[4] Tal vez por ello los resultados de los programas cuyos objetivos se centran en el aprendizaje han demostrado ser mucho mejores que aquellos otros que se orientan hacia el rendimiento, hasta en ámbitos tan manifiestamente orientados hacia objetivos como las ventas, por ejemplo.[5] El establecimiento, pues, de objetivos evolutivos nos ayuda a dejar de ser meros espectadores y nos estimula a dar los pasos concretos necesarios para convertirnos en artífices del cambio.[6] En este sentido, los objetivos centrados en el aprendizaje nos proporcionan la posibilidad de realizar una especie de ensayo mental que allana el camino para la transformación concreta de nuestra conducta.

La atención y la corteza prefrontal

Como ya hemos señalado en el caso de Juan Trebino, la elaboración de una agenda de objetivos concretos permite que la vida misma se convierta en el mejor de los laboratorios de aprendizaje. Por eso el tiempo que Trebino pasó hablando con sus compañeros de trabajo, en el equipo del fútbol de su hija y en el centro de asistencia familiar se convirtieron en auténticas oportunidades para desarrollar las competencias de su inteligencia emocional y, en este sentido, los objetivos le ayudaron a supervisar su aprendizaje, sirviendo de recordatorios continuos de la necesidad de prestar atención.[7]

Los hábitos que Trebino estaba tratando de superar eran rutinas tan automáticas que, sin darse cuenta de ello, habían acabado asumiendo el control de su vida. Su transformación, por tanto, exigía cobrar clara conciencia de todos esos automatismos.[8] Y, en la medida en que fue prestando más atención, las distintas situaciones que le presentaba la vida —ya fuera hablar con un colega, entrenar al equipo de fútbol o mantener una conversación telefónica con una persona angustiada— se convertían en auténticas oportunidades para transformar los viejos hábitos y ensayar, en su lugar, nuevas respuestas alternativas.

Los indicadores para el cambio de hábitos son tanto de índole neuronal como perceptual. Los investigadores de la Universidad de

Pittsburgh y de la Carnegie Mellon University han puesto de manifiesto que, cuando una persona se predispone mentalmente a realizar una determinada tarea, tiene lugar una activación del córtex prefrontal, la región del cerebro que lleva a cabo las funciones ejecutivas y nos predispone a la acción. En ausencia de esta preparación, no hay activación posible de la corteza prefrontal y, por otra parte, la tarea en cuestión se realiza mejor cuanto mayor es el grado de activación.[9]

Esta especie de ensayo mental resulta especialmente relevante para superar los viejos hábitos del liderazgo y reemplazarlos por otros nuevos y más apropiados. Como señaló uno de los neurocientíficos que participó en la mencionada investigación, la activación de la corteza prefrontal es muy importante cuando la persona debe prepararse para dar una respuesta desacostumbrada. Porque hay que decir que la activación de la corteza prefrontal dirige la atención del cerebro hacia lo que está a punto de ocurrir y que, sin ella, la persona incurrirá una vez más en la vieja rutina indeseable... lo que, en nuestro caso, supondrá que el jefe que no sabe escuchar se desconectará una vez más de sus subordinados y que el líder timonel se lanzará a emprender una nueva crítica.

Las habilidades del liderazgo forman parte de un repertorio de hábitos aprendidos de manera inconsciente que, en consecuencia, no desaparecerán por arte de magia. Por eso la superación de los viejos hábitos requiere de un compromiso y de un recordatorio constantes que, con el tiempo —y en la medida en que la nueva conducta va convirtiéndose en la vía neuronal prioritaria— dejan de ser necesarios.

Una nueva perspectiva sobre el establecimiento de objetivos

El establecimiento de objetivos y la elaboración de planes para alcanzarlos no es nada nuevo.[10] Benjamin Franklin ya esbozó un proceso gradual para convertirse en una persona virtuosa estableciendo objetivos diarios y semanales que posibilitaran el perfeccionamiento de la conducta. Pero la investigación realizada desde entonces ha puesto claramente de relieve la existencia de toda una ciencia a este respecto.

En los años sesenta, David McClelland, de la Universidad de

Harvard, descubrió que uno de los rasgos distintivos de los empresarios con más éxito era el establecimiento de objetivos concretos y la elaboración de un plan para alcanzarlos.[11] Posteriormente, David Kolb, antiguo alumno de McClelland, llevó a cabo en el MIT una serie de investigaciones que acabaron determinando las fases concretas esenciales de las que debe constar todo proceso exitoso de establecimiento de objetivos.[12]

Los líderes de hoy están muy familiarizados con el proceso de establecimiento de objetivos. No solo tienen que planificar sus actividades cotidianas y elaborar agendas para la reunión anual de revisión de los objetivos del rendimiento, sino que también tienen que hacer lo mismo con cada uno de sus colaboradores directos. Además, también participan en la planificación estratégica de su unidad, su departamento y la empresa en general recurriendo, para ello, a un auténtico arsenal de instrumentos —que abarca el amplio abanico que va de las programaciones de actividades a las agendas electrónicas—, hasta el punto de que no es de extrañar que sean muchos los que se quejen de que la planificación les roba tiempo para llevar a cabo su trabajo.

¿Qué tipo de información o herramientas son más apropiadas para no caer en la espiral frenética de la planificación? Los estudios realizados con personas que han perfeccionado las competencias de su inteligencia emocional han puesto claramente de manifiesto algunos de los puntos clave de este proceso.[13] Pero hay que decir que, aunque muchos de esos puntos puedan parecer evidentes —y hasta de sentido común— no son, lamentablemente, una práctica habitual. Veamos cuáles son esas conclusiones:

- Los objetivos no deberían centrarse tanto en las debilidades como en las fortalezas.
- Los objetivos deben ser intrínsecos, es decir, propios de la persona, y no impuestos desde el exterior.
- Los planes deben ser lo suficientemente flexibles como para que las personas dispongan de varias alternativas. En este sentido, la investigación ha evidenciado la inadecuación de un solo método de «planificación» impuesto por la organización.
- Los planes deben ser viables y estar graduados y bien escalonados. Es muy probable, en este sentido, que aquellos planes que no se adapten fácilmente a la vida y el trabajo de una persona acaben abandonándose al cabo de pocas semanas o meses.
- Los planes que no tengan en cuenta la modalidad de aprendizaje favorita de la persona resultarán desmotivadores y se verán rápidamente desestimados.

Veamos ahora el modo en que cada uno de esos puntos transformaría el modelo que actualmente suele utilizarse para seguir el proceso de establecimiento de objetivos.

El establecimiento de objetivos debe basarse en las fortalezas

Demetrios, presidente de una empresa de asesoría que estaba atravesando un período de rápida expansión, era un líder democrático y eficaz que mostraba un notable dominio de ciertas competencias de la inteligencia emocional (como la conciencia de uno mismo y la conciencia social) y un desarrollo moderado en otras (como el establecimiento de vínculos, el trabajo en equipo y el desarrollo personal de los demás). Utilizando su talento para que la gente expresara sus ideas había conseguido sacar a su empresa de una situación muy crítica y encaminarla en una dirección de franco desarrollo.

Pero, cuando la empresa alcanzó el éxito, Demetrios se vio obligado a afrontar un problema de liderazgo. Y es que sus colegas y empleados empezaron a cuestionarse su estilo democrático, que se les antojaba demasiado *laissez faire* y permitía que cualquiera fuese en la dirección que más le gustara, algo que podía acabar disgregando la empresa.

Para salir de tal situación se necesitaba un líder visionario, una persona que estuviera en condiciones de adoptar las difíciles decisiones necesarias para establecer las prioridades que pudieran mantener su ritmo actual de crecimiento.

Entonces Demetrios solicitó los servicios de un *coach* que le enseñara a determinar los objetivos de aprendizaje y a apoyarse en sus fortalezas para superar sus debilidades. Ese enfoque le permitió co-

brar conciencia de las debilidades de su estilo de liderazgo y de la necesidad de desarrollar las competencias de la influencia y la gestión de los conflictos. El *coach* también le ayudó a darse cuenta de que el estilo de liderazgo inspirado y la capacidad de catalizar el cambio que tan diestramente utilizaba con sus clientes se quedaba en la puerta apenas cruzaba el umbral de su oficina.

A la vista de todo ello, Demetrios decidió tratar a su empresa como si fuera su cliente más importante, un objetivo de aprendizaje que le ayudaría a aplicar a su empresa su manifiesta capacidad de liderazgo visionario. Para ello utilizaría su destreza en las competencias de la conciencia social y abordaría cada nuevo problema que se presentase como si se tratara del problema de un cliente. Su nuevo plan de acción, pues, consistía en considerar a su empresa como si fuera un nuevo «cliente» y para ello asumió la tarea de escribir un memorando diario al respecto proponiendo soluciones concretas.

El segundo objetivo de su proceso de aprendizaje tenía que ver con la crisis del liderazgo. Así que tomó la decisión de comenzar cada nueva reunión con un pequeño recordatorio de lo que les unía, subrayando los valores y la misión común. Es cierto que, al comienzo, se sentía un tanto inhibido y torpe pero, en la medida en que fue cultivando los nuevos hábitos del estilo visionario, no tardó en hallarse más a gusto con su nuevo papel. Y, para lograr ese objetivo, contó con el apoyo que le proporcionaba su dominio de dos importantes competencias: la inspiración que mostraba con los clientes y su manifiesta capacidad de trabajar en equipo. Así fue como, después de recordar la misión de la empresa al comienzo de cada reunión, iba un paso más allá y conseguía también que el grupo expresara sus ideas al respecto.

Demetrios, pues, aprovechó sus fortalezas para llevar a buen puerto su programa de aprendizaje y transformar así su estilo de liderazgo. Era muy consciente de que ya había hecho con sus clientes lo que ahora tenía que hacer con su propia empresa y, en los seis años siguientes, consiguió triplicar sus beneficios. Este cambio le permitió desarrollar un nivel de competencia cercano al *punto crítico*, el punto en el que una mejora o un aumento relativamente pequeño en la frecuencia de aparición de una determinada competencia conduce a un grado de actuación excelente.

David McClelland fue el primer investigador en aplicar el análisis del punto crítico al ámbito de las competencias.[14] La investigación realizada hasta el momento se había centrado en la pregunta «¿*Cuáles* son las competencias necesarias para destacar?», pero el nuevo enfoque de McClelland respondía a la pregunta «¿*Cuántas* competencias son necesarias para destacar?». En el caso de Demetrios, existían dos competencias cercanas al punto crítico (el liderazgo inspirado y la catalización del cambio) y otras dos (la capacidad de influir sobre los demás y la gestión de los conflictos) alejadas de él.

Si los objetivos de su programa de aprendizaje se hubieran centrado en el desarrollo de una visión propia o con un reducido grupo de colegas que luego hubiera debido «vender» al resto del personal, se habría visto obligado a centrarse más en sus debilidades en las competencias de la influencia y la resolución de conflictos. Pero, al concentrar su atención en el establecimiento y consolidación de nuevos hábitos más similares a su propio estilo, pudo desarrollar más fácilmente una modalidad de liderazgo visionario sumamente eficaz.

¿Son esos realmente sus objetivos?

Dos años después de haber pasado por un programa de desarrollo del liderazgo, Mark Scott, jefe de relaciones públicas de un importante banco hipotecario, reconocía haber experimentado tres tipos de cambios: mayor comprensión de las personas procedentes de estratos diferentes, aumento en la capacidad de establecer buenas relaciones con una amplia diversidad de personas y más flexibilidad ante las situaciones nuevas e inciertas, mejoras todas ellas que reflejaban tres de los cinco objetivos que había establecido en su programa de aprendizaje.

Cuando le preguntaron lo que había ocurrido con los otros dos objetivos, tuvieron que recordarle de cuáles se trataba. «¡Oh, esos eran los objetivos de mi jefa! —replicó—. Ella fue la que insistió en que todo programa de aprendizaje debe centrarse en la corrección de las debilidades.»

Es evidente que la propuesta de su jefa no tuvo el menor efecto en Scott. Ese es un error bastante frecuente en el proceso de establecimiento de objetivos, puesto que las personas suelen aceptar con

mucha facilidad objetivos de desarrollo impuestos por un jefe, un mentor, un *coach*... o hasta la misma pareja. Por eso no estará de más insistir en que, cuanto más *personales* sean los objetivos del aprendizaje, mayor será el compromiso con que se abordará el proceso de cambio.[15] No olvidemos que el aprendizaje duradero requiere de una buena dosis de entusiasmo y de esperanza, los rasgos distintivos de un cerebro que se halla conectado con sus aspiraciones. Y este compromiso con uno mismo resulta tanto más necesario cuando más difícil sea un determinado objetivo.[16]

¿Cómo piensa usted en el futuro?

Ante la pregunta sobre el modo en que planificaba su futuro, el gerente de una empresa de asesoría —que tenía, por cierto, bastante éxito en todos los ámbitos de su vida— respondió del siguiente modo: «Yo nunca me he fijado ninguna meta personal ni profesional, pero siempre he sabido la importancia de que mis acciones estuvieran de acuerdo con mis sentimientos».

Pero el hecho de que este tipo de «planificación» no disponga de puntos culminantes externos que contribuyan a facilitar el proceso de toma de decisiones no supone que carezca de referencias. En el caso del gerente que nos ocupa, las decisiones tomadas se asentaban en una gran conciencia de sí mismo y en una especial habilidad para detectar las oportunidades que se hallaban estrechamente unidas a sus valores, sus creencias y su ideal de vida.

Ese tipo de enfoque contrasta profundamente con el sustentado por Denise Cesare, directora general de Blue Cross, una empresa del noroeste de Pensilvania. Desde muy joven, Cesare siempre ha tenido objetivos muy claros y concretos y una visión global de su futuro. «La auditoría es una profesión muy compleja de modo que, cuando entré en ella, mi objetivo era el de convertirme en socia de la empresa. Cuando posteriormente entré a trabajar en el sector sanitario, no tardé en darme cuenta de que algún día llegaría a formar parte de la cúpula directiva. Entonces me centré en lo que quería llegar a ser, me aferré a mi sentido del humor, revisé mis valores y di los pasos necesarios para alcanzar el objetivo que me había propuesto.»

Y eso fue precisamente lo que hizo, esmerándose en superar cada uno de los peldaños sin olvidar nunca la meta final, puesto que se trata de una persona muy diestra en la interpretación de los datos procedentes del entorno, la motivación de logro y el modo adecuado de gestionar los necesarios altibajos que acompañan a todo proceso de cambio.

En el extremo opuesto del espectro ocupado por Denise se encuentran las personas que no planifican —al menos del modo en que normalmente entendemos ese término— su futuro. Son personas que van haciendo su futuro al andar y que parecen aferrarse al deseo de hacer lo que más les plazca. Como nos dijo el líder de una empresa de productos de consumo: «No quiero perder el tiempo preocupándome por lo que pueda ocurrir en el futuro». Pero con ello no estamos diciendo que estas personas no puedan alcanzar el éxito personal o profesional, sino tan solo que tienden a centrar toda su atención en el momento presente y a él ajustan su conducta.

La investigación realizada a este respecto ha puesto de relieve que la planificación del futuro es una cuestión muy personal y que no existe ninguna forma más «correcta» que otra.[17] Lo único cierto a este respecto es que, cuando las personas tratan de acomodarse a un modelo prescrito de antemano, sus programas de cambio suelen terminar relegados al fondo del cajón. Y es que no existe ninguna «fórmula única» que pueda aplicarse a todas las agendas de aprendizaje.

Nuestra investigación ha puesto de relieve la existencia de diferentes estilos de planificación para el establecimiento y desarrollo de las distintas competencias de la inteligencia emocional. Así, por ejemplo, la planificación direccional o visionaria suele esbozar imágenes ideales de un estado futuro lejano y significativo que se arraiga en los valores, las creencias y la sensación profunda de lo que es importante.[18] El estilo de planificación orientado hacia objetivos, por su parte, suele ser propio de las personas que consiguen lo que pretenden y, en este sentido, la investigación realizada parece subrayar la importancia de disponer de objetivos concretos y mensurables.[19] El conocimiento, por tanto, de las distintas modalidades de establecimiento de objetivos puede ayudarnos a encauzar adecuadamente nuestra energía.

La planificación orientada hacia la acción, por otro lado, parece ser muy eficaz a corto plazo. Además, la libertad propia de este

tipo de planificación introduce un elemento de azar que fomenta la creatividad. Finalmente —aunque estamos tentados de pasarlo por alto— también debemos señalar que, en la mayoría de los casos, el «debería» de la planificación reflexiva desempeña un papel nada desdeñable.

Los planes deben ser viables

El principal error en que suele incurrirse durante el proceso de establecimiento de objetivos consiste en comprometerse en actividades que resultan imposibles de integrar en la vida profesional y personal. Subrayemos, en este sentido, que los programas de cambio deben acomodarse a la estructura y al ritmo de nuestra vida. En los capítulos anteriores hemos señalado que los cambios son mucho más duraderos cuanto más concretos sean los objetivos de aprendizaje de las competencias de la inteligencia emocional.[20] El simple hecho de apuntar exclusivamente a la mejora de ese tipo de objetivos puede ir acompañado de un espectacular aumento de la eficacia.

Los programas de aprendizaje que establecen pasos prácticos y concretos son los que parecen obtener mejores resultados. Veamos, por ejemplo, el tipo de objetivos concretos establecidos por quienes han tratado de desarrollar su habilidad oratoria, una habilidad fundamental para la capacidad de comunicación de un líder y vital para otras muchas competencias:

- Realizar, al menos, dos presentaciones formales cada mes y recibir el *feedback* de un colega en quien confíen.
- Practicar con un amigo antes de llevar a cabo la presentación.
- Grabar en vídeo la presentación y solicitar posteriormente la crítica de su jefe.
- Recurrir al uso de presentadores para mejorar la eficacia de las charlas.
- Hablar con personas que estén acostumbradas a dar conferencias interesantes y averiguar el modo en que las preparan; más concretamente, el modo en que superan el miedo y se relajan.

El tipo de objetivos más adecuados para cada persona depende de las realidades concretas de su vida cotidiana. No hay que olvidar que, para poder trabajar en la consecución de un determinado objetivo, habrá que disponer de un tiempo extra en un horario ya, de por sí, bastante apretado. Para ello deberemos responder a la siguiente pregunta: «¿A qué tendré que decir "no" para disponer del tiempo necesario?». Evidentemente, la mejor alternativa consiste en diseñar los pasos de un modo que se halle adecuadamente integrado en nuestras actividades cotidianas.

En lugar, por ejemplo, de integrarse en un grupo en el que practicar las presentaciones y perfeccionar su habilidad, cierta directiva de mediano nivel se servía de la microplataforma que le proporcionaba la reunión diaria con sus colaboradores más próximos. Así fue como aprovechó todas las oportunidades que le ofrecía su trabajo para presentar informes al resto del grupo, integrando el aprendizaje en la vida cotidiana y convirtiendo así su entorno laboral en un laboratorio en el que consolidar sus habilidades de liderazgo.

Conozca su estilo de aprendizaje

Casi todo el mundo tiene un estilo de aprendizaje preferido que considera como el más natural. En lugar, pues, de luchar en contra ese estilo o de tratar de acomodarse a uno impuesto desde el exterior, merece la pena apoyarse en el estilo que uno más prefiera.

Consideremos, por ejemplo, el caso de un par de amigos —que al cabo de pocos años acabaron convirtiéndose en directores generales— que un verano decidieron aprender a navegar. Uno de ellos se compró una lancha de tres metros y medio con la que había decidido practicar durante un mes en la costa de Maine, mientras que el otro, por su parte, se inscribió en un curso de navegación que tenía lugar en el puerto de Boston.

Así fue como uno comenzaba a alejarse de la orilla de la playa de Maine y se hallaba en el agua desde el comienzo, descubriendo por sí mismo la utilidad de la orza de quilla que, con el tiempo, fue generalizando a embarcaciones cada vez mayores, mientras que el otro se hallaba sentado en un aula aprendiendo los principios teóricos

de la navegación y comenzando a navegar sin problemas desde el primer día.

Los dos terminaron aprendiendo a navegar, pero lo hicieron siguiendo caminos muy distintos: el primero a través de la experiencia concreta y el otro elaborando previamente un modelo mental del arte de la navegación. Afortunadamente, los dos tenían también la capacidad de aprender a través de la experiencia activa.

Y es que la investigación ha demostrado que las personas aprenden más y mejor cuando utilizan las modalidades de aprendizaje que más les gustan.[21] El Learning Style Inventory, un procedimiento desarrollado en el MIT por David Kolb que ha sido utilizado durante más de treinta años para comprender el aprendizaje en muchos campos, desde la gestión empresarial hasta la medicina y el derecho, ha puesto de relieve que las modalidades de aprendizaje más útiles son las siguientes:

- *La experiencia concreta:* tener una experiencia que nos permita ver y experimentar lo que estamos aprendiendo.
- *La reflexión:* pensar en la propia experiencia y en la experiencia de los demás.
- *La construcción de modelos:* esbozar una teoría que dé sentido a lo que observamos.
- *Aprendizaje a través del acierto y del error:* experimentar activamente con el nuevo enfoque.

Es muy frecuente que el mejor aprendizaje consista en la adecuada combinación entre dos o más de estas modalidades.[22] También hay que señalar, por otra parte, que hay quienes confían en estilos que, de hecho, obstaculizan su aprendizaje, especialmente cuando son utilizados en exceso o demasiado pronto, en cuyo caso acaban convirtiendo al aprendizaje en algo tedioso o irrelevante.

Por ejemplo, son muchos los líderes que se han inscrito en talleres para perfeccionar su capacidad para liderar equipos que, cuando están dirigidos por un profesor de universidad, suelen comenzar con una visión teórica de las distintas perspectivas filosóficas orientada a la comprensión del proceso de formación y desarrollo de los grupos. Pero es muy probable que los asistentes no necesiten tanto una comprensión teórica como una herramienta que puedan aplicar el lunes por la mañana cuando se hallen frente a un miembro conflictivo de su equipo. No es de extrañar que, en tales circunstancias, pierdan pronto el interés.

Y es que los seminarios al uso suelen hallarse adaptados al estilo de aprendizaje preferido de la persona que los dirige que, en el caso que nos ocupa, suele ser, evidentemente, el abstracto y reflexivo. Además, es muy frecuente que los cursos y talleres de liderazgo se atengan a un programa fijo y predeterminado. Por eso los líderes cuyo estilo de aprendizaje preferido sea más activo y concreto deberían comenzar con algunas técnicas concretas que puedan poner de inmediato en práctica.

Para no caer en esta trampa y no perder el tiempo convendría, pues, identificar previamente el estilo de aprendizaje que más se ajuste a su caso y, en el caso de que le resultara difícil determinar su estilo de aprendizaje preferido, siempre puede recurrir al uso de pruebas muy sencillas y útiles diseñadas al efecto.[23]

Resumiendo, pues, los tres primeros pasos del proceso de aprendizaje autodirigido pueden servir para elaborar un programa serio y realista que le ayude a alcanzar sus objetivos del liderazgo. Primero ha comparado su visión ideal con su estilo y conducta real y los ha utilizado para identificar sus fortalezas y sus debilidades. Luego, y sin perder de vista ese perfil, ha establecido los objetivos concretos del liderazgo que aspira a desarrollar y ha esbozado una agenda de aprendizaje concreta que deberá seguir para consolidarlos.

Entonces entran en juego las dos últimas fases del proceso de aprendizaje, que consisten en centrar su atención en lo que tiene que hacer y en buscar el modo de integrar ese aprendizaje en su vida cotidiana.

El cuarto descubrimiento: recablear el cerebro

Jack era jefe de marketing de una multinacional dedicada a la alimentación. Persona de mucha energía y orientado hacia el logro de resultados, era el típico líder timonel. Siempre estaba esforzándose por encontrar el modo más adecuado de hacer las cosas, pero era dema-

siado impaciente y no dudaba en intervenir y asumir el control de la situación cuando alguien parecía tener problemas con su cometido. Y lo peor de todo era que solía enfadarse con demasiada frecuencia, arremetiendo contra todo aquel que no hiciera las cosas a su modo. Como solían decir —a sus espaldas— sus colaboradores, Jack era un auténtico «monstruo» del control.

La investigación que llevamos a cabo con sus colaboradores más directos puso de relieve que el efecto de su estilo de liderazgo en el clima emocional de la empresa era desastroso. Porque, aunque todo el mundo conocía su visión —es decir, que sabía adónde debían dirigirse—, ignoraban el modo de llegar hasta ahí. Jack sabía lo que quería de sus empleados, pero no les decía cuándo estaban haciendo bien las cosas ni tampoco les proporcionaba el menor *feedback* positivo. El resultado de esa situación en la que sus subordinados se veían obligados a imaginar lo que su jefe quería, sin tener la posibilidad de dar sentido a su trabajo, era la parálisis. No resulta por tanto sorprendente que, dos años después de haber asumido el cargo, su departamento hubiera llegado a un callejón sin salida. Fue entonces cuando, a instancias de su jefe, Jack solicitó la ayuda de un *coach*.

El primer paso del proceso de *coaching* consistió en llevar a cabo un diagnóstico exacto de las fortalezas y debilidades de las competencias de su inteligencia emocional recurriendo a la evaluación proporcionada por un *feedback* de 360 grados. Esa evaluación permitió corroborar que era muy consciente de sus fortalezas (confianza en sí mismo, energía, motivación de logro, iniciativa y escrupulosidad), pero también le ayudó a cobrar conciencia de la notable discrepancia existente entre su propia autoevaluación y la evaluación realizada por sus colaboradores más directos en dos competencias fundamentales del liderazgo (el autocontrol y la empatía).

Antes de elaborar un programa de aprendizaje para el desarrollo de esas dos dimensiones, su *coach* tuvo que ayudarle a digerir los datos del *feedback*. Luego estableció la relación existente entre sus debilidades (el autocontrol y la empatía) y dos de sus fortalezas concretas (la rapidez para encontrar soluciones alternativas y su apasionado deseo de resolver de inmediato los problemas). Porque hay que decir que su abuso de esas fortalezas le impedía el uso de modalidades de liderazgo más positivas, como el liderazgo visionario y el *coaching* (que se asientan en el autocontrol y la empatía).

Solo cuando Jack se dio cuenta del modo en que sus carencias le alejaban de la visión que tenía de sí mismo de líder eficaz, pudo concentrar su atención en lo que debía mejorar. Entonces tomó la resolución de cambiar el equilibrio entre sus fortalezas y sus debilidades y elaboró con su *coach* un programa que subrayaba el modo concreto de convertir su entorno laboral cotidiano en un auténtico laboratorio de aprendizaje.

Entonces se dio cuenta de que, cuando las cosas iban bien, no tenía problemas en empatizar con la gente pero que, cuando comenzaban a ir mal, no tardaba en desconectarse de ellos. Esa falta de autocontrol le impedía escuchar lo que las personas le decían en el momento preciso en que más lo necesitaba. Por eso su programa de aprendizaje se centró en el modo adecuado de gestionar las emociones. Entonces su *coach* le enseñó un método para establecer contacto con las sensaciones corporales que le permitiera controlarse apenas apareciesen los primeros signos de que estaba nuevamente a punto de perder el control. El método consistía en seguir los siguientes cuatro pasos cada vez que empezara a sentirse incómodo:

1. Dé un paso atrás y escuche sin implicarse en lo que oiga.
2. Deje hablar a la otra persona.
3. Contemple objetivamente las cosas: pregúntese si existe alguna razón que justifique su reacción o si simplemente está precipitándose una vez más en sacar conclusiones apresuradas.
4. No critique ni haga afirmaciones hostiles. Concentre toda su atención, por el contrario, en formular preguntas que puedan resultar clarificadoras.

Esta modificación deliberada de su desproporcionada reacción habitual le ayudó a seguir conectado con las personas, escucharles, recopilar información, comprender con más claridad y mantener un diálogo racional, sin lanzarse a soltar las acostumbradas reprimendas. Y aunque no era preciso, para ello, que estuviera de acuerdo con sus

subordinados ahora podía, al menos, darles la ocasión de exponer su punto de vista.

Pero, para poder llevar a cabo todos estos cambios, Jack tuvo que aprender a darse cuenta de las situaciones potencialmente problemáticas. El único modo de salir de las rutinas disfuncionales del liderazgo y de reaccionar de un modo nuevo y positivo consiste en permanecer atentos a aquellas situaciones que, en el pasado, desencadenaban los viejos hábitos.[24] Esta forma de anticipación actúa a modo de una especie de radar que nos ayuda a prestar más atención a lo que estamos a punto de hacer y, en consecuencia, nos proporciona también la posibilidad de emitir respuestas más conscientes.

Así fue como la práctica permitió que Jack acabara asumiendo un estilo de liderazgo más visionario y *coaching*, es decir, que dejara de criticar abiertamente a sus colaboradores más directos y refrenase su tendencia a incurrir en un control obsesivo cada vez que se veía apremiado por la proximidad de una fecha de entrega, proporcionando un *feedback* más positivo a sus subordinados y recordándoles también el modo en que su actividad contribuía a los objetivos comunes. Al cabo de seis meses, los progresos fueron tales que, según sus propios colaboradores, donde antes había un estallido de cólera al día, ahora solo se enojaba un par de veces al mes. Y, como resultado de todos esos cambios, el clima emocional de su departamento había mejorado espectacularmente y el rendimiento también había comenzado finalmente a ascender.

Un nuevo modelo de aprendizaje

Cuando un líder como Jack hace inventario de su repertorio de habilidades de liderazgo está evaluando, en cierto modo, las lecciones que ha aprendido a lo largo de toda la vida, lecciones que comienzan a una edad muy temprana a partir de la observación de maestros, *coaches*, sacerdotes y cualquier persona que, de un modo u otro, haya desempeñado el papel de líder. Esos modelos son los que nos proporcionan las primeras nociones de lo que hace un líder; el esqueleto, por así decirlo, de nuestros hábitos del liderazgo. Sobre este estrato inicial irán depositándose luego los primeros roles de líder desempeñados por el sujeto como jefe del grupo de amigos, capitán del equipo deportivo, dirigente estudiantil y, finalmente, directivo empresarial.

Aunque este tipo de aprendizaje no incluya instrucción explícita alguna sobre los elementos fundamentales del liderazgo, acaba inscribiéndose en los circuitos cerebrales y determinando lo que el sujeto tenderá a hacer de manera automática cada vez que la vida le coloque en situaciones similares. Cada vez, por ejemplo, que el individuo se vea en la situación de dirigir un equipo, repetirá lo que antes hizo como líder de un grupo, consolidando así las conexiones neuronales en las que se asienta ese hábito. Se trata de un tipo de aprendizaje que los científicos cognitivos han denominado aprendizaje *implícito*, por oposición al aprendizaje explícito proporcionado por la formación académica.

La mayor parte del aprendizaje mediante el cual el cerebro domina las competencias del liderazgo —desde la confianza en uno mismo y la gestión de las emociones hasta la empatía y la persuasión— tiene lugar a través de esta modalidad. Tal vez convenga recordar que este aprendizaje no se asienta en las capas más elevadas del neocórtex (el cerebro pensante), sino en los ganglios basales (que, como su nombre indica, están en la base del cerebro) y que, según ha puesto de relieve la investigación más reciente, discurre a través de las vías neuronales de la inteligencia emocional que conectan la región prefrontal con la zona límbica.[25] Recordemos también que esta última es la que selecciona y controla los hábitos en los que habitualmente confiamos y en los que se asienta el modo en que realizamos las tareas fundamentales de la vida, desde articular una frase hasta dirigir eficazmente una reunión.

Se trata de un tipo de aprendizaje que tiene lugar sin que la persona sea consciente de estar aprendiendo. Y, aunque suela tratarse de un sistema bastante elegante, lo cierto es que nuestros hábitos de liderazgo se establecen de un modo sumamente azaroso, imitando lo que vemos hacer a quienes nos sirven de modelo o repitiendo los roles de liderazgo que hemos ido asumiendo a lo largo de la vida. En este sentido, por ejemplo, no seguiremos el mismo camino si el líder que primero nos impresionó fue un líder timonel o un *coache*. Por eso todos acabamos disponiendo de un repertorio de habilidades del liderazgo bastante dispar, como si tuviéramos unos palos de golf y los usáramos sin orden ni concierto.

Para transformar, por tanto, nuestra forma mecánica de actuar es preciso —como ya hemos visto— seguir los siguientes pasos: cobrar conciencia de los hábitos inadecuados, ejercitar deliberada y conscientemente una forma mejor de hacer las cosas y aprovechar todas las ocasiones que nos presente la vida para fortalecer esa nueva conducta, hasta que acabe convirtiéndose en algo automático, es decir, hasta que acabe convirtiéndose en parte del bagaje de nuestro aprendizaje implícito.

Para perfeccionar una determinada competencia de la inteligencia emocional no hay que pensar en términos de días sino de meses, porque las instancias neuronales implicadas no afectan exclusivamente al neocórtex (el cerebro pensante, responsable del aprendizaje de las habilidades técnicas y cognitivas), sino también a los centros emocionales. Y, como hemos señalado reiteradamente, el neocórtex aprende muy rápidamente (a veces incluso a simple vista), pero los ganglios basales y sus vínculos con los centros emocionales lo hacen de un modo mucho más lento. Así pues, para llegar a dominar una nueva competencia se necesita mucha práctica y mucha repetición.[26]

Ese es el motivo por el cual resulta imposible aprender las competencias del liderazgo de un modo estrictamente teórico, ya que un maestro no puede enseñar a los circuitos neuronales implicados en los viejos hábitos a reaprender otros nuevos. Para ello es necesario un ejercicio constante puesto que, cuanto más a menudo se repita una determinada secuencia conductual, más se consolidarán los circuitos cerebrales subyacentes implicados. Bien podría decirse que el proceso de aprendizaje de nuevas habilidades del liderazgo constituye una especie de recableado del cerebro. No olvidemos que el aprendizaje de nuevos hábitos fortalece las vías neuronales y llega incluso a promover la neurogénesis, es decir, el desarrollo de nuevas neuronas.[27]

Jack tuvo que esforzarse muy duramente para llegar a superar los viejos hábitos y ampliar así su repertorio de habilidades. Y es que, cuanto mayor sea la diversidad de entornos en los que ejercitemos las nuevas formas de pensar, sentir y actuar, más fuertes y flexibles serán los nuevos circuitos. Así fue como Jack acabó desarrollando una nueva modalidad de liderazgo, controlando fácilmente sus antiguas reacciones emocionales y escuchando empáticamente a sus colaboradores, momento en el cual puede realmente decirse que las nuevas

conexiones neuronales han acabado convirtiéndose en la vía cerebral por defecto.

Y ese es un tipo de dominio que se mantiene durante muchos años y, en ocasiones, durante toda la vida.

Poco entrenamiento y demasiada competición

Jack no hubiera llegado muy lejos en el aprendizaje del liderazgo *coaching* de no haber ejercitado nuevas formas de actuar (fundamentalmente centradas, en su caso, en aprender a escuchar y en hacer las preguntas adecuadas). Y hay que señalar que eso no fue nada sencillo porque, cada vez que aparecía un problema, todos los músculos de su cuerpo se aprestaban a dar la respuesta mecánica más frecuente (asumir personalmente la situación). Ésa era, en suma, su reacción automática, un hábito tan inconsciente y poderoso como puede serlo el hecho de montar en bicicleta.

Por eso la práctica de respuestas alternativas más adecuadas resulta tan esencial. Al comienzo, las nuevas formas de pensar, sentir o actuar parecen tan antinaturales como vestirse con la ropa de otra persona. Tengamos en cuenta que, en tal caso, la persona está obligando a su cerebro a servirse de caminos neuronales muy poco transitados. No resulta, por tanto, extraño que Jack pasara la primera semana que se vio obligado a no dar la respuesta acostumbrada (aprestarse a resolver personalmente los problemas) y escuchar a los demás sintiendo que su conducta era artificial.

Como Jim Loehr y Tony Schwartz han señalado en la *Harvard Business Review*, los grandes atletas pasan mucho tiempo practicando y muy poco en competición. Pero, en el caso de los ejecutivos, esta secuencia se invierte y no es infrecuente que, tras un par de ensayos, el líder decida aplicar un nuevo aprendizaje sin haber tenido la ocasión de *ejercitarlo* y, en consecuencia, de dominarlo.[28] No es de extrañar por tanto que, apremiados por las circunstancias y sin tiempo para aprender formas nuevas y mejores de hacer las cosas, incurran tantas veces en los mismos errores.

La clave para el aprendizaje de un nuevo hábito consiste en ejercitarlo una y otra vez hasta llegar al punto del dominio, de otro modo

se propicia la recaída y el regreso a los viejos hábitos. Cualquiera que haya aprendido a tocar un instrumento musical sabe bien que el grado de dominio alcanzado cuando se ensaya una determinada partitura hasta llegar a ejecutarla sin cometer ningún error no basta para tocarla en el entorno de un auditorio expectante. Por eso los concertistas ensayan una y otra vez hasta que la ejecución tiene lugar de un modo automático, sintiendo la música sin tener que pensarla siquiera.

Algo parecido ocurre en el caso del aprendizaje de las competencias del liderazgo, que exigen de un largo período de práctica para instalar y fortalecer las nuevas vías neuronales y reemplazar, de ese modo, la opción por defecto hasta llegar a sustituir los viejos hábitos por otros nuevos.[29] De hecho, solo es posible decir que se ha llegado a dominar un nuevo hábito cuando este perdura en el futuro... no cuando se mantiene durante una semana o un mes.

Para llegar a dominar las competencias de la autorregulación, especialmente del autocontrol emocional, es necesario realizar un gran esfuerzo. Una investigación realizada en este sentido ha puesto de relieve que el esfuerzo intencional necesario para modificar nuestro estado de ánimo puede llegar a consumir todas nuestras reservas para el autocontrol.[30] Pero hay veces en que el autocontrol es, precisamente, lo que se necesita para ejercitar una nueva modalidad de liderazgo, como ocurrió, por ejemplo, cuando Jack tuvo que controlar su tendencia a caer en los estilos timonel o autoritario y reemplazarlos por una modalidad más afiliativa. Y es que, en tal caso, el aprendizaje requiere de un esfuerzo adicional para refrenar la tendencia a incurrir en las viejas reacciones habituales, una sobrecarga que puede llegar a obstaculizar muy seriamente el aprendizaje.

Lo más conveniente, en nuestra opinión, sería asumir un enfoque que no comenzase centrándose en el establecimiento de nuevas respuestas, sino en la desarticulación de los viejos hábitos. Finalmente, la práctica reiterada del autocontrol hasta llegar al punto del dominio permite que, lo que comenzó siendo sumamente difícil, termine automatizándose y se realice sin esfuerzo alguno. Solo después de dar este importante paso es posible disponer de la energía y concentración suficientes para ejercitar las nuevas competencias del liderazgo.

El aprendizaje sigiloso

La mayor parte de los talleres de desarrollo del liderazgo tienen lugar en retiros de fin de semana o de una semana entera, muy poco tiempo, de hecho, para poner en marcha el proceso del cambio.

En lugar de asistir a un taller de entrenamiento de la sensibilidad de fin de semana para perfeccionar su empatía, Jack utilizó el laboratorio que le proporcionaba su entorno laboral cotidiano con sus subordinados e iguales y también compartió su programa de aprendizaje con su esposa, que le sirvió de *coach* informal para ejercitar el arte de escuchar a los demás en los ámbitos de la familia y los amigos. De ese modo pudo aprovechar todos los entornos de su vida cotidiana y maximizar así la eficacia de su aprendizaje.

La cuestión consiste en aprender mientras se están haciendo otras cosas, una estrategia que bien podría ser calificada como un «aprendizaje sigiloso» que resulta especialmente interesante para perfeccionar las competencias de la inteligencia emocional, en particular, las habilidades del liderazgo. Una investigación dirigida por Christine Dreyfus con líderes excelentes de los ámbitos de la ciencia y de la ingeniería —que utilizaban regularmente competencias como la empatía— puso claramente de relieve que las habían perfeccionado en entornos muy diversos,[31] algo especialmente notable habida cuenta de que suele tratarse de competencias ajenas a la cultura tecnológica.

Como ya hemos dicho en el capítulo 6 al hablar de los líderes excelentes de Johnson & Johnson, por ejemplo, la mayor parte de los líderes estudiados por Dreyfus se habían iniciado en ese tipo de habilidades en entornos infantiles como los boy scouts y posteriormente siguieron practicándolas en los ámbitos escolares y universitarios. Cuando más tarde se convirtieron en científicos e ingenieros que trabajaban en situación de relativo aislamiento, continuaron aprendiendo y perfeccionando su capacidad de trabajar en equipo en entornos como la iglesia, las organizaciones comunitarias y las asociaciones profesionales. En todos los casos considerados, la torpeza propia del líder timonel tan característica de la cultura tecnológica fue suavizándose en la medida en que comenzaron a moverse en entornos más orientados hacia las relaciones.

Cierto ingeniero que acabó convirtiéndose en un importante lí-

der, por ejemplo, señaló que el ámbito de la iglesia le había permitido ampliar sus estilos de liderazgo autoritario y timonel. «La iglesia es un lugar muy apropiado para que las personas expresen sus sentimientos y opiniones —comentó—. En tanto que ingeniero, tengo la necesidad de expresarme lógicamente, pero he de decir que la iglesia me ha ayudado a no tener que ser siempre una persona tan estructurada. Con el paso del tiempo, esa aceptación acabó influyendo en mi funcionamiento como líder, dejé de preocuparme tanto por la coherencia lógica de mi discurso y pude comenzar a prestar más atención al proceso del grupo.»

En casi todos los casos estudiados por Dreyfus, la experiencia temprana del liderazgo demostró ser extraordinariamente importante. Con el paso de los años, los líderes estudiados por Dreyfus fueron asumiendo mayor responsabilidad en la gestión, trabajaron con *coaches* y asistieron a programas de formación patrocinados por su empresa, perfeccionando sus habilidades de liderazgo y convirtiéndose en modelos para el «aprendizaje sigiloso» en cualquier entorno y en cualquier momento.[32]

El poder del ensayo mental

Todo aprendizaje requiere práctica y, en este sentido, debemos señalar que el ensayo mental amplía las oportunidades de ejercitar las competencias del liderazgo.

Volviendo nuevamente al caso de Jack, hay que decir que el siguiente paso de su programa de aprendizaje consistió en aprovechar los ratos libres mientras se dirigía al trabajo para pensar en el modo en que abordaría las reuniones que tenía programadas para esa jornada. Cierto día, mientras desayunaba con un empleado que estaba a punto de cometer un grave error, se le ocurrió la idea de preguntarle y escuchar sus respuestas para estar seguro de que comprendía perfectamente la situación antes de incurrir en su vieja reacción mecánica de entrometerse y solucionar personalmente el problema. Así fue como aprendió a anticiparse a su impaciencia habitual y comenzó a gestionar esa sensación de un modo más adecuado.

El ensayo mental puede maximizar el aprendizaje de las nuevas

habilidades. La investigación científica realizada en este sentido ha demostrado que este tipo de práctica mejora el rendimiento de los atletas. El caso de la atleta olímpica estadounidense Laura Wilkinson ilustra perfectamente la importancia de este tipo de ejercicio. Cuando Wilkinson estaba entrenándose para los Juegos Olímpicos del año 2000, sufrió un accidente en el que se fracturó tres dedos de los pies. Pero ese incidente no supuso ningún problema, porque Laura siguió adelante con su entrenamiento, sentándose durante horas en el trampolín a visualizar cuidadosamente cada uno de sus saltos. Y hay que decir que, tras una reñida competencia, logró la medalla de oro en los Juegos Olímpicos de 2000 en la modalidad de salto desde la plataforma de diez metros.[33]

Son muchos los atletas que se han servido del ensayo mental para visualizar el éxito. Las investigaciones realizadas a este respecto en los últimos treinta años han demostrado que el entrenamiento mental, la visualización y el *feedback* promueven una respuesta biológica muy poderosa que puede llegar a hacer más lento el ritmo del latido cardíaco o aumentar a voluntad la temperatura de una parte del cuerpo. Por eso el éxito de liderazgo también depende de la capacidad de visualizar con claridad la actuación ideal y de mantener la atención en esa imagen. La visualización, además, cuenta con la ventaja adicional —ya mencionada— de que, en tal caso, la imagen del objetivo previsto y del modo en que nos sentiremos cuando lo alcancemos se convierte en un poderoso movilizador.

Pero los beneficios de este tipo de práctica van mucho más allá de todo ello, porque la investigación cerebral realizada al respecto también ha demostrado que la visualización detallada activa los mismos circuitos neuronales que se ponen en marcha cuando estamos realmente implicados en la actividad en cuestión.[34] Dicho en otras palabras, la visualización mental de una determinada secuencia contribuye a fortalecer los nuevos circuitos cerebrales. Y ello nos indica una estrategia para disminuir los temores asociados a la puesta en práctica de modalidades nuevas y más arriesgadas de liderazgo, ya que la visualización de una determinada situación en casa o en el trabajo contribuye a que nos sintamos menos incómodos cuando las pongamos realmente en práctica.

Resumiendo, pues, la experimentación con las nuevas conductas

y el aprovechamiento de todas las oportunidades que se nos presenten tanto dentro como fuera del ámbito laboral, así como también el uso de otros métodos como el ensayo mental, por ejemplo, terminan activando las conexiones neuronales necesarias para provocar realmente el cambio.

El quinto descubrimiento: el poder de las relaciones

A comienzos de los noventa, un grupo de mujeres que trabajaban en lo que entonces era Coopers & Lybrand se reunió para establecer un grupo de estudio. Originalmente, las reuniones tenían una periodicidad mensual y giraban en torno a su carrera profesional y a las dificultades que entrañaba el ejercicio del liderazgo en una empresa y una industria tradicionalmente masculina. Al cabo de varias reuniones, sin embargo, se dieron cuenta de que, en realidad, hablaban de su trabajo y de su vida en general y descubrieron que podían confiar en sus compañeras para recibir un *feedback* sincero que les ayudase a fortalecer sus habilidades de liderazgo.

Son muchas las mujeres que ocupan —o aspiran a ocupar— posiciones de liderazgo en el mundo laboral que han creado grupos similares y por buenas razones. Como ya hemos señalado en el capítulo 6, las mujeres —como cualquier otra minoría— reciben muy poco *feedback* útil de su actividad. Y, lo que tal vez sea más importante, las personas en las que confiamos nos proporcionan un entorno seguro para ensayar facetas poco familiares de nuestro repertorio de habilidades de liderazgo.

Quienes han atravesado un proceso eficaz de desarrollo de las habilidades del liderazgo saben bien la importancia que tienen los demás a este respecto. Como dijo cierto líder que se hallaba a mitad de su carrera laboral durante la última reunión de un grupo de iguales que acababa de atravesar por un proceso de desarrollo de dos años: «Lo importante no es tanto el programa que hemos seguido como las personas que hemos conocido y las relaciones que hemos establecido». Lo cierto es que las relaciones desempeñan una función muy importante en cada uno de los distintos pasos del proceso de aprendizaje autodirigido, ya sea para ayudarnos a esbozar nuestro yo ideal,

para compararlo con el yo real o para llevar a cabo la evaluación que corrobora el avance realizado. De hecho, las relaciones nos proporcionan el contexto más adecuado para valorar el progreso realizado y verificar la utilidad de lo que hemos aprendido.[35] Al igual que exponemos nuestras dudas a un abogado en quien confiamos, el *coach*, el mentor o el amigo nos proporcionan un entorno seguro en el que explorar las difíciles realidades de un entorno laboral complejo y poner en tela de juicio cuestiones que resultaría absurdo —y hasta imprudente— plantear a nuestro jefe. En última instancia, la experimentación y la práctica de nuevos hábitos requiere de relaciones y entornos estables en los que podamos confiar.

Son muchos los casos en los que ese tipo de entorno no solo promueve el cambio, sino que también alienta la *confianza* necesaria para llevarlo a cabo. Al concluir, por ejemplo, un programa para ejecutivos y profesionales, los que ya tenían éxito afirmaron haber *aumentado* considerablemente la confianza en sí mismos.[36] ¿Cómo explicar esa mejora, especialmente cuando sus iguales ya les consideraban personas seguras antes de emprender el programa? Según dijeron posteriormente, lo que había mejorado era su confianza en la posibilidad del *cambio*, algo bastante infrecuente en el ámbito profesional. Según comentaron, la mayoría de las personas que les rodeaban —tanto en su entorno laboral como familiar— no creían en esa posibilidad pero, en el programa de desarrollo del liderazgo, encontraron un nuevo grupo de referencia —integrado por líderes como ellos— que contemplaba positivamente la posibilidad de cambiar. Y es que la investigación realizada en este sentido ha puesto una y otra vez de relieve que los grupos —sobre todo aquellos que proporcionan un entorno sincero, estable y psicológicamente seguro— constituyen excelentes catalizadores del cambio.[37]

La tensión del liderazgo

Este tipo de confianza puede resultar esencial para el auténtico aprendizaje del liderazgo. No vayamos a creer que los líderes son personas que siempre están seguras porque, muy a menudo, se sienten como si estuvieran bajo un microscopio y sus acciones se vieran sometidas

a un escrutinio muy riguroso. Y es que el hecho de saber que se encuentran en el punto de mira de los demás les lleva a juzgar demasiado pronto su progreso, una limitación que coarta la experimentación, dificulta la asunción de riesgos y obstaculiza la exploración de nuevas modalidades de liderazgo.

Por unos u otros motivos, el liderazgo es intrínsecamente estresante. Los estudios pioneros realizados con personas muy motivadas hacia el poder —personas que parecen tener la necesidad de influir sobre los demás— mostraron que esa necesidad tiene sobre ellos el mismo efecto activador que las situaciones estresantes.[38] Recordemos que el cuerpo reacciona ante el estrés —o ante el aumento de la motivación de poder— segregando adrenalina y noradrenalina (las llamadas hormonas del estrés), lo cual provoca un aumento de la tensión arterial que predispone al individuo a la acción... pero que también segrega cortisol, una hormona cuyos efectos son más duraderos que la adrenalina y acaba interfiriendo con el nuevo aprendizaje.[39]

Cuando una persona está estresada deja de sentirse segura y, en consecuencia, se pone a la defensiva, inhibe la emisión de respuestas inhabituales y se refugia en las rutinas más familiares. Y esto es algo que se agrava en el caso del liderazgo ya que, en tal caso, la permanencia de la situación estresante provoca la secreción continua de cortisol y la consiguiente inhibición de las células cerebrales del hipocampo que son esenciales para el aprendizaje.

Por eso el desarrollo del liderazgo funciona mucho mejor en aquellas situaciones en las que las personas se sienten seguras y cómodas... aunque no tanto como para perder toda motivación.[40] Existe un nivel óptimo de activación cerebral que promueve el aprendizaje, un nivel en que la motivación y el interés se mantienen lo suficientemente elevados y la sensación de seguridad psicológica proporciona un entorno de apoyo en el que las personas pueden exponerse sin vergüenza ni miedo alguno a las consecuencias del fracaso.

Los grupos resonantes —como, por ejemplo, los grupos de líderes que quieren ampliar su repertorio de habilidades— proporcionan entornos muy seguros para aventurarse a ejercitar las nuevas modalidades del liderazgo. Y es que, cuando alguien ve que un colega supera sus inhibiciones y asume un riesgo, se siente también libre para arriesgarse.[41]

Conviene, en este sentido, subrayar la importancia de las relaciones cuyo único propósito consiste en ayudarnos a proseguir con nuestro proceso de aprendizaje. Como ya hemos visto, los mentores y los *coaches* nos ayudan a descubrir nuestras aspiraciones, cobrar conciencia de nuestras fortalezas y de nuestras debilidades, reconocer el efecto que provocamos en los demás y también nos proporcionan una guía para superar con éxito los distintos pasos del proceso de aprendizaje. Pero, para ello, no basta simplemente con llamar a alguien «mentor» o *coache*, sino que este tipo de relación debe asentarse en la sinceridad, la confianza y el apoyo.

Mentores y coaches

Nuestra investigación ha puesto de relieve que todos los líderes de cierta gran empresa de energía integral que exhibían un amplio repertorio de fortalezas del liderazgo afirmaban haberlas cultivado bajo la tutela de un mentor, un descubrimiento que parece corroborar las conclusiones a las que ha llegado el Center for Creative Leadership de Greensboro (Carolina del Norte), que lleva mucho tiempo subrayando la importancia de la tutela en el aprendizaje de las competencias del liderazgo.[42]

En opinión de esos ejecutivos, las experiencias más importantes —al menos al comienzo— de su desarrollo personal habían sido, precisamente, aquellas que parecían superar sus posibilidades. Y, en todos esos casos, fue un mentor quien les encomendó el trabajo y les proporcionó —como suele decirse en esa empresa— «el espacio necesario para actuar». Y es que una de las principales funciones del proceso de tutelaje es la de crear un entorno seguro en el que el líder bisoño pueda dar sus primeros pasos y ensayar competencias y estilos nuevos. Hay que decir que, en el caso que estamos considerando, este proceso no solo permitió la consolidación generalizada de las fortalezas de los líderes de la empresa, sino que también posibilitó la aparición sucesiva de dos excelentes CEO.

Hay que señalar también por último que, cuando este tipo de tutelaje se centra en el cultivo de determinadas competencias del liderazgo, resulta muy importante explicitar esa intención. El *coach*, por

su parte, es un tipo especial de mentor con el que compartimos nuestras intenciones, nuestras aspiraciones y nuestro programa de aprendizaje.

Existen muchos tipos de *coaches*.[43] Podríamos hablar, por ejemplo, del *coach* ejecutivo formal, del mentor informal y hasta de colegas o amigos que desempeñan esa función. Mack Tilling, CEO y fundador de Instil Corporation, por ejemplo, utiliza los servicios de *coach* de David Garrison, CEO de otra empresa, Verestar Communications, con quien comparte una experiencia similar que, en su opinión, le sirve mucho más de lo que podría hacer un *coach* normal y corriente.[44]

La libertad que proporcionan los servicios de un *coach* ejecutivo —y hoy en día hay legiones de ellos— es mayor que la que puede brindar un jefe o un colega. El *coach* (y también el mentor) no se limita a abrir el espacio necesario para perfeccionar las competencias del liderazgo, sino que también nos proporciona un par de ojos adicionales para superar la cuarentena de información provocada por lo que, en otros capítulos, hemos denominado «enfermedad del CEO».

Los buenos *coaches* comprenden los problemas y la cultura de las organizaciones, conocen las fortalezas y los retos personales a los que se enfrenta el líder y también dominan las competencias de la inteligencia emocional.[45] Para ser realmente útil, el *coach* debe contemplar los problemas a que se enfrenta el líder desde distintas perspectivas: el nivel individual (qué es lo que le sucede a la persona), el nivel grupal (la dinámica de los distintos equipos de trabajo) y el nivel organizativo (el modo en que todo ello encaja en la cultura, el sistema y la estrategia de la empresa). Y, para eso, el *coach* deberá confeccionar un programa de desarrollo adaptado a su pupilo y acompañarle a lo largo de todo el proceso.

La dirección resonante de los grupos

Contribuir a que un determinado líder amplíe su capacidad de alentar la resonancia constituye un paso muy importante pero, en cualquiera de los casos, el efecto sobre la organización será mayor cuanto mayor sea el número de individuos implicados.

Consideremos, por ejemplo, el caso de Rozano Saad, de Huntsman Tioxide, una fábrica de productos químicos de Malaisia. Poco después de haber ascendido a jefe de producción, Rozano recibió un *feedback* de sus subordinados que le resultó muy chocante ya que, según ellos, tendía a ser un líder excesivamente autoritario y timonel... algo que, por otra parte, no resulta especialmente sorprendente, puesto que esos son, precisamente, los estilos de liderazgo característicos de la cultura tecnológica en que se había movido durante los últimos dieciséis años.

Así pues, para alcanzar el éxito, Rozano se vio obligado a ampliar su repertorio de habilidades del liderazgo. El grupo Huntsman —una corporación con sede en Salt Lake City (Utah)— había comprado la planta (anteriormente perteneciente a ICI Tioxide) a un precio —en palabras de cierto consultor— «realmente irrisorio», pero ya llevaba cuatro años perdiendo dinero y, aunque era la más moderna que poseía la empresa en todo el mundo, también era la menos productiva y la que tenía los peores controles de calidad.

Para superar todas esas dificultades, Rozano emprendió un proceso de aprendizaje que le permitiera desarrollar y ejercitar un estilo de liderazgo más visionario y *coaching*. Su objetivo fundamental era el de mejorar el clima de la organización, en especial la comprensión que tenían los empleados de sus responsabilidades y de lo que se esperaba de ellos. Y, como también sabía que la autoconciencia no se hallaba entre sus fortalezas, la convirtió en uno de los objetivos fundamentales de su proceso de aprendizaje.

Para vacunarse de la enfermedad del CEO, Rozano hizo saber a todo el mundo sus objetivos de aprendizaje personales e incluyó también a las personas con las que habitualmente se relacionaba para convertir su vida cotidiana en un gran laboratorio de aprendizaje. También invitó a todo su equipo de líderes al mismo programa de desarrollo del liderazgo en que se había inscrito, porque consideraba que el hecho de compartir el mismo lenguaje fomentaría el aprendizaje y permitiría la elaboración de una imagen futura y estimulante de la empresa que, siguiendo el programa de aprendizaje que había esbozado, comunicó a todos sus empleados.

Luego, los líderes se agruparon en equipos a los que calificaron como «plan mensual de contacto personal» (la expresión con la que se referían al proceso de *coaching* interno) para que cada líder recibiera

el suficiente apoyo y poder supervisar, de ese modo, el avance realizado en su programa personal de aprendizaje. Así fue como las reuniones mensuales del equipo directivo dejaron de centrarse exclusivamente en las cuestiones del rendimiento y la seguridad y comenzaron a girar en torno al estilo del liderazgo, el clima de la organización y los planes de aprendizaje. También crearon grupos especiales que se reunían con una periodicidad mensual para discutir los avances de los distintos programas de aprendizaje personal y recibir un *feedback* continuo.

Al cabo de un par de años, los cambios eran tales que Rozano y sus jefes abrieron la planta a visitas de ejecutivos de otras empresas. El clima emocional general también se había visto completamente transformado. Al comienzo de ese proceso, cualquier pregunta por los objetivos personales habría provocado una respuesta vaga del tipo «producir cincuenta mil toneladas de pigmento al año» pero, hoy en día, la misma pregunta suscita una respuesta del tipo «Tengo que asegurarme de que se toman muestras cada cuatro horas, luego las analizo siguiendo el criterio habitual y, si existe una desviación inaceptable, tengo que arreglármelas para resolver cuanto antes el problema», que evidencia claramente que la calidad prevalece sobre la cantidad.

Y, lo que es más, la rentabilidad de la empresa empezó a subir, así como también lo hizo su productividad. La evaluación realizada por los jefes del clima emocional de la empresa puso de relieve una mejora de casi un 200 por ciento (una cifra que, en el caso de los colaboradores más directos de Rozano, ascendió al 300 por ciento), especialmente en las dimensiones de la transparencia, la adaptabilidad y el grado de compromiso grupal. Al tercer año de haber puesto en marcha el proceso de cambio, la reunión de CEO de la corporación concluyó que Huntsman Tioxide-Malaisia era una de las empresas más rentables del grupo y que había superado con creces los objetivos de productividad que se habían propuesto.

¿Qué fue lo que ocurrió a lo largo de todo este proceso? El personal era casi el mismo y lo único que había cambiado era el modo de trabajar. El clima emocional de la empresa alentaba a todo el mundo a utilizar la inteligencia emocional y a desarrollar sus habilidades de liderazgo. Este simple cambio permitió que cualquier directivo tuviera la posibilidad de esbozar sus sueños y sus aspiraciones (primer descubrimiento), cobrara conciencia del modo en que le veían los demás mediante el *feedback* de 360 grados e identificara así sus fortalezas y sus debilidades (segundo descubrimiento), desarrollase una agenda de aprendizaje personal (tercer descubrimiento) y ejercitase los nuevos hábitos del liderazgo en su entorno laboral (cuarto descubrimiento). Luego, los directivos formaron un equipo para apoyarse mutuamente en la consolidación de ese proceso (quinto descubrimiento) y, finalmente, acabaron instaurando un nuevo clima de liderazgo que ampliaba el abanico de sus estilos de liderazgo que promovía la resonancia emocional de toda la organización.

Pero la transformación de un solo líder no es más que el comienzo del proceso. Para cambiar realmente una organización es necesario alcanzar la masa crítica de líderes resonantes que pueda seguir alentando el desarrollo de ese tipo de líderes y catalizar la transformación del entorno laboral. Como veremos en la tercera —y última— parte de este libro, el desarrollo del liderazgo no debe limitarse exclusivamente al cambio del individuo, sino que también deber apuntar a la correspondiente transformación de la organización.

TERCERA PARTE

LA CREACIÓN DE ORGANIZACIONES EMOCIONALMENTE INTELIGENTES

9

La realidad emocional de los equipos

El equipo directivo de cierta industria asumió el reto de corregir la tendencia a mantenerse en lo que ellos mismos habían calificado como «crecimiento cero», una situación que llevaba rápidamente a la empresa a perder el lugar puntero que hasta entonces había ocupado en el mercado. Todo el problema parecía girar en torno a la incapacidad del equipo para tomar decisiones, por más importantes que estas fueran. De hecho, cuanto más apremiante era la necesidad de tomar una determinada decisión, más parecían aplazarla, como si tuvieran miedo de las discrepancias que, en tal caso, pudieran ponerse de relieve. Había veces en que las cosas eran todavía peores y actuaban como si estuvieran de acuerdo en las cuestiones fundamentales, para acabar abandonando súbitamente la reunión y «boicoteando, de ese modo, sigilosamente —en palabras de uno de ellos— el proceso de toma de decisiones». Entretanto, la empresa iba postergando una y otra vez el momento de llevar a la práctica la estrategia crucial.

¿Cuál era el problema que aquejaba a ese equipo? Cuando llevamos a cabo una evaluación de la capacidad de liderazgo de sus integrantes advertimos que casi todos ellos puntuaban muy bajo en la competencia de la inteligencia emocional de la gestión de los conflictos. Entonces nos dimos cuenta de que la incapacidad del equipo para tomar decisiones se asentaba en la ineptitud de sus integrantes para hacer frente a las diferencias interpersonales. Era como si ignorasen que la manifestación abierta de las discrepancias existentes en su visión de las cosas —que, evidentemente, no tiene nada que ver con el ataque personal a quien sostiene un punto de vista distinto al nuestro— ahon-

da el proceso de toma de decisiones. Era precisamente esa incapacidad la que les llevaba a esquivar todo aquello que pudiera suponer algún tipo de enfrentamiento.

Cuando el grupo cobró conciencia de que esa debilidad compartida había acabado configurando una realidad emocional paralizante experimentó un gran paso hacia delante. Esa comprensión les ayudó a darse cuenta de la necesidad de cambiar tanto individual como grupalmente y, más allá de todo ello, a reconocer que la verdadera solución trascendía el mero ajuste de conducta y requería modificar la actitud con que abordaban los conflictos.

Nuestra investigación ha puesto de relieve que, para que un individuo —o una organización— pueda afrontar su realidad emocional, debe reconsiderar los hábitos que la crean y la promueven. Pero, a diferencia del proceso de reflexión y autodescubrimiento que presentamos en el nivel individual descrito en el capítulo 7, la secuencia necesaria para que los líderes puedan alentar la inteligencia emocional de los integrantes de sus equipos y de sus organizaciones no debe comenzar esbozando la visión ideal sino, muy al contrario, centrar su atención en la realidad. En el nivel grupal, pues, es preciso invertir la secuencia que propusimos para hacer frente a los cambios individuales.

Esta diferencia se deriva de las distintas formas de motivar a los individuos y a los grupos. Los individuos nos sentimos más motivados a cambiar cuando establecemos contacto con nuestros sueños e imágenes ideales, como si la visión de nuestro posible futuro personal nos proporcionase la energía y el compromiso necesarios para llevar a cabo el esfuerzo necesario para modificar nuestra conducta. Pero la visión ideal de los grupos, por su parte, suele ser bastante más distante y no proporciona suficiente motivación para instigar el cambio. Un buen ejemplo de ello es el lenguaje habitualmente grandilocuente de las declaraciones de principios de las organizaciones, que suelen encontrarse a años luz de la experiencia cotidiana de los empleados.

Los grupos solo empiezan a cambiar cuando cobran conciencia de su realidad, especialmente en el caso de que esa realidad sea disonante o incómoda. Y, para ello, es preciso reconocerla a nivel emocional y hasta diríamos que visceral. Pero para propiciar el cambio no

basta con reconocer el descontento, sino que los miembros del grupo deben descubrir el origen de ese descontento, una realidad emocional que suele ir más allá de cuestiones tan patentes como «tener un mal jefe». La raíz de este tipo de problemas suele asentarse en los hábitos que gobiernan al grupo, hábitos que se derivan de reglas muy profundamente arraigadas, a las que nos referimos con los términos de *normas* y *cultura* cuando estamos hablando, respectivamente, del nivel de los equipos y de las organizaciones.

La comprensión de la realidad emocional y de las normas de los equipos y de la cultura de una organización nos proporciona el fundamento necesario para esbozar la visión ideal del grupo, cuyo efecto movilizador dependerá, fundamentalmente, de su conexión con la visión personal de sus distintos integrantes. Solo después de haber comprendido la realidad y la visión ideal será posible identificar e investigar la diferencia existente entre ellas y buscar el modo de coordinar conscientemente lo que hoy ocurre con la visión del futuro. Y es que, cuanto más sintonizada se halle la realidad con el ideal, más duradero será el cambio. Esta «sintonización» de la realidad con el ideal es la que crea el marco de referencia más adecuado para superar la disonancia y configurar un grupo emocionalmente inteligente, resonante y eficaz.

Pero, antes de adentrarnos en el modo de propiciar el cambio, convendrá echar un vistazo al concepto de realidad emocional. Para ello, comenzaremos analizando el contexto de los equipos —puesto que las situaciones que se dan en tales casos se hallan más próximas a la experiencia cotidiana de los individuos— y luego veremos lo que ocurre en el ámbito mayor de las organizaciones. Además, los equipos también proporcionan un espacio más inmediato para el cambio, al tiempo que sirven de ayuda para reflexionar sobre la realidad de las organizaciones.

El fracaso de los equipos: el poder de las normas

Son muchas las investigaciones realizadas en las últimas décadas que han demostrado la superioridad de las decisiones grupales sobre las individuales, aunque se trate de las decisiones adoptadas por el su-

jeto más brillante del grupo.[1] Esta es una regla que solo tiene una excepción ya que, cuando el grupo adolece de las competencias de la armonía y de la colaboración, mengua necesariamente la calidad y prontitud de las decisiones adoptadas. Las investigaciones realizadas en este sentido en la Universidad de Cambridge han puesto de relieve que, cuando el grupo se halla desintegrado por las rivalidades y las luchas de poder, hasta los grupos formados por individuos inteligentes acaban tomando decisiones muy equivocadas.[2]

En pocas palabras, los grupos solo son más inteligentes que los individuos cuando exhiben las cualidades propias de la inteligencia emocional. Es cierto que todos los participantes de un grupo contribuyen al nivel de inteligencia emocional grupal, pero no lo es menos que la importancia del líder a este respecto resulta esencial. No olvidemos que las emociones son contagiosas y que es natural que las personas presten una atención especial a los sentimientos y la conducta del líder.[3] Es muy frecuente, por tanto, que sea este quien dé el tono y ayude a configurar la realidad emocional de un grupo, es decir, el modo en que los distintos integrantes experimentan su participación.[4] En este sentido, el líder avezado en la colaboración sabe mantener elevada la resonancia y asegurarse de que las decisiones tomadas por el grupo merecen realmente la pena. Este tipo de líderes sabe equilibrar adecuadamente la atención hacia la tarea que esté realizando el equipo con la atención a las relaciones existentes entre sus distintos miembros. Son líderes, en suma, que saben crear de manera natural un entorno amable y cooperativo que alienta una visión positiva del futuro.[5]

Por este mismo motivo, los líderes emocionalmente poco inteligentes pueden provocar verdaderos estragos en un equipo. Veamos un par de casos sumamente ilustrativos a este respecto:

- Cierto departamento de una empresa dedicada al cuidado de la salud estaba perdiendo dinero a espuertas, proporcionando un mal servicio y empleando a más personas de las necesarias en cada uno de los niveles. El equipo directivo se hallaba encabezado por un líder incapaz de tomar decisiones radicales cuando era necesario (como, por ejemplo, llevar a cabo un recorte drástico pero necesario de personal), una incapacidad que les obligaba a mantener reuniones interminables en busca de un consenso que parecía inalcanzable. Incapaz de tomar cualquier decisión, ese departamento no tardó en arrastrar consigo al desastre a toda la empresa.
- Cuando Janet, una brillante líder, se hizo cargo de un departamento aletargado de una gran compañía de seguros, irrumpió en él con la fuerza de un tornado y una manifiesta intolerancia hacia las viejas costumbres. Pero, aunque nadie parecía estar de acuerdo con sus planes, su mensaje no dejaba lugar alguno a dudas: «Aquí no hay lugar para usted. Será mejor que se busque otro empleo». Janet no se daba cuenta de que, con su actitud, había acabado polarizando a todo el equipo en torno a una nueva causa: verla fracasar a toda costa. Así fue como, al cabo de pocos meses el, hasta entonces, relativamente exitoso departamento empezó a tener problemas y, antes de terminar ese mismo año, acabó desmantelándose.

Resulta lamentable que este tipo de situaciones sean tan frecuentes. Ambas se derivan de la forma inadecuada en que el líder gestiona el lenguaje tácito de las emociones y de las normas. Aunque habitualmente demos por sentadas las normas, no debemos olvidar su extraordinaria importancia, ya que reflejan el aprendizaje implícito a nivel grupal, las reglas tácitas que vamos integrando a través de las interacciones cotidianas y que acabamos adoptando automáticamente para relacionarnos con más facilidad.

Cuando todo está dicho y hecho, las normas de un grupo ayudan a determinar si funciona como un equipo de elevado rendimiento o si se trata de una mera agrupación de personas que se limitan a trabajar juntas.[6] Hay equipos en los que la disputa y el enfrentamiento acalorado forman parte del orden del día; hay otros en que los participantes ocultan su aburrimiento tras una fachada de cortesía e interés, pero los más eficaces de todos son aquellos en los que las personas escuchan y cuestionan respetuosamente a los demás, respaldándoles con las palabras y los hechos y afrontando sus diferencias con sinceridad y buen humor. Pero, sean cuales fueren las reglas fundamentales que determinan el funcionamiento de un grupo, las personas las experimentan de manera automática y tienden a ajustar a ellas su con-

ducta. Dicho en otros términos, las normas dictan lo que «parece adecuado» en una determinada situación y gobiernan, de este modo, el funcionamiento del individuo.

Hay ocasiones en que normas que parecen útiles e incluso basadas en metas nobles pueden acabar tornándose destructivas. Ese fue el caso de la empresa dedicada a la salud que acabamos de comentar, una de cuyas normas implícitas más estimadas era el compromiso con el consenso en el proceso de toma de decisiones. Es cierto que el consenso suele resultar muy estimulante pero, en el caso que nos ocupa, había acabado convirtiéndose en una estrategia para demorar —e incluso postergar indefinidamente— el proceso de toma de decisiones, especialmente aquellas que pudieran encauzar las cosas en una nueva dirección.

En el segundo de los casos —el caso de Janet, la líder de la compañía de seguros—, su incapacidad para identificar la realidad emocional del equipo y someterse a sus normas subyacentes acabó provocando resultados catastróficos. Fue como si infravalorase el poder de la tribu, es decir, la estrecha unión que experimentan las personas que comparten los mismos hábitos durante mucho tiempo y a los que acaban considerando como algo sagrado.

Encargada de transformar el departamento en una unidad modélica, Janet tenía grandes expectativas y una imagen muy clara de lo que quería cambiar. Usando el típico estilo de liderazgo autoritario, echó un vistazo, identificó a los que parecían ser los «líderes» (personas que, por otra parte, eran tan líderes como ella), los reunió y emprendió una tarea de limpieza, sacrificando sin empacho alguno a los menos poderosos. Cuando sus nuevos subordinados empezaron a poner en tela de juicio sus prácticas, Janet no se alteró lo más mínimo, porque estaba segura de que los demás comprenderían la necesidad del cambio y acabarían adoptando su punto de vista o, en caso contrario, abandonarían la empresa.

Pero Janet no tuvo en cuenta las poderosas normas tácitas que guiaban a ese departamento desde mucho antes de su incorporación. La más importante de todas ellas era el fuerte vínculo de lealtad que aglutinaba a los miembros del equipo, que estaban muy orgullosos del modo en que cuidaban unos de otros hasta en los momentos más difíciles. A fin de cuentas, ellos también conocían formas más saludables de abordar los conflictos que no dañaban a nadie. Al tratar tan pésimamente a los integrantes del equipo, Janet transgredió las normas de esa cultura y el grupo, al sentir en peligro los principios que les guiaban —la colaboración, la bondad y el respeto— no hizo más que defenderse. Al cabo de un tiempo, algunos de los miembros clave del equipo decidieron marcharse, mientras que otros se enzarzaron en una batalla tratando de arrebatarle la dirección que acabó hiriendo de muerte al departamento.

Janet es un buen ejemplo de uno de los principales errores en los que suelen incurrir los líderes: pasar por alto las reglas fundamentales del equipo y las emociones colectivas de la tribu y suponer que basta con la fuerza de su liderazgo para reorientar la conducta de las personas. Debemos decir que se trata de un error lamentablemente frecuente cuando un nuevo líder acomete su tarea —a menudo en una situación crítica— sin tener en cuenta el poder de las normas grupales y la importancia de los sentimientos. En tal caso, en lugar de utilizar los estilos de liderazgo que alientan la resonancia, el líder emplea una combinación de estilos autoritario y timonel que tiene el mismo efecto que una apisonadora y genera un clima tan tóxico que acaba provocando la insurrección de sus subordinados.

Es innecesario decir que los líderes de los ejemplos mencionados carecían de la mínima inteligencia emocional necesaria para corregir la realidad del grupo y utilizar más provechosamente las relaciones entre los distintos miembros del equipo. Por su parte, los líderes que poseen la sensibilidad necesaria para detectar las normas fundamentales del grupo —y que saben maximizar las emociones positivas— acaban creando equipos emocionalmente muy inteligentes.

Como evidencia la investigación llevada a cabo por Vanessa Druskat (profesora de la Weatherhead School of Management de la Case Western University) y Steven Wolff (profesor del Marist's College School of Management), la diferencia existente entre los equipos de mayor rendimiento y aquellos otros cuyo rendimiento no supera el promedio radica en su inteligencia emocional. La conclusión de esa investigación es que la inteligencia emocional del grupo determina su capacidad para gestionar sus emociones de un modo que aliente «la confianza, la identidad y la eficacia grupal» maximizando así, en consecuencia, la cooperación, la colaboración y la eficacia.[7] La inteligencia

emocional, en suma, genera una realidad emocional sumamente positiva.

Maximizar la inteligencia emocional de los grupos

No debemos sorprendernos, pues, de que la inteligencia emocional de un grupo se asiente en las mismas competencias que exhibe el individuo emocionalmente inteligente, es decir, la conciencia de uno mismo, la autogestión, la conciencia social y la capacidad de gestionar adecuadamente las relaciones. La diferencia no obstante es que, en este caso, las competencias de la inteligencia emocional no solo tienen que ver con el individuo, sino también con el grupo como totalidad.[8] Porque hay que subrayar que los grupos también poseen estados de ánimo y necesidades y que actúan de manera colectiva. Piense, por ejemplo, en la última ocasión que llegó tarde a una reunión y en la tensión que experimentó al entrar en la sala. Antes de que nadie pronunciase una sola palabra, usted ya sabía que había algún problema. Y es que el grupo, en tanto que totalidad, estaba tenso y el clima emocional estaba enrarecido. En tal caso, para que las cosas no sigan complicándose, es necesario llevar a cabo alguna acción para reconducir la situación en la dirección requerida. A esto, precisamente, nos referimos cuando hablamos de estados de ánimo y de necesidades grupales.

Como ocurre en el caso de los individuos, las competencias de la inteligencia emocional de los equipos constituyen una especie de continuo que se retroalimenta por sí solo. Dicho en otros términos, la práctica de la conciencia de sí de un equipo le lleva a darse cuenta del estado de ánimo y de las necesidades del grupo, lo cual conduce de manera natural a la empatía. La empatía, por su parte, lleva al equipo a crear y mantener las normas positivas y a gestionar mejor sus relaciones con el mundo externo. En el ámbito de los equipos, la conciencia social —especialmente la empatía— constituye el fundamento que permite establecer y mantener relaciones eficaces con el resto de la organización.

El equipo consciente de sí mismo

El equipo directivo de cierta empresa de ingeniería había programado su reunión semanal en un lugar realmente alejado. Cuando el encuentro estaba a punto de comenzar, un miembro del equipo masculló algo sobre lo inoportuno del lugar y la hora. Advirtiendo su malestar, el líder llamó la atención de todos los presentes hacia el sacrificio que estaba haciendo esa persona y se lo agradeció públicamente, un reconocimiento que acabó de una vez por todas con el enfado.

La autoconciencia de los equipos se expresa en su grado de atención a los estados de ánimo compartidos así como a las emociones de sus distintos componentes. Dicho en otros términos, los miembros del equipo consciente de sí mismo se hallan armónicamente conectados con las corrientes emocionales subyacentes de los individuos y del grupo como totalidad. Son personas que muestran empatía por los demás y que se atienen a ciertas normas para alentar el respeto y la comprensión mutua. Por eso un gesto tan sencillo, sutil y astuto del líder del equipo como el que acabamos de señalar puede hacer mucho más para reducir la disonancia y alentar la resonancia que una acción anunciada a bombo y platillo.

Ya hemos señalado en varias ocasiones que las emociones son contagiosas y que, en este sentido, los miembros del equipo tienen en cuenta, para bien o para mal, el ejemplo proporcionado por las señales emocionales que reciben de los demás. De ahí que, si un equipo es incapaz de reconocer el enfado de alguno de sus miembros, la emoción pueda acabar desencadenando una reacción negativa en cadena. Cuando, por el contrario, el equipo reconoce y afronta adecuadamente esas situaciones, el sufrimiento de una persona no acaba secuestrando a todo el grupo.

La intervención que acabamos de mencionar pone de relieve la unidad existente entre la autoconciencia y la empatía de un equipo que conduce naturalmente a la autogestión y también ilustra el modo en que un líder puede configurar la conducta del grupo. En este caso, el líder creó un enfoque empático de la realidad emocional de un miembro llamando la atención de todo el grupo, una actitud afectuosa que alienta la confianza y la pertenencia y subraya la misión compartida («Todos estamos juntos en esto»).

La autoconciencia de un equipo también puede llevarle a alentar normas como escuchar la visión de todo el mundo —hasta la de un disidente solitario— antes de tomar una determinada decisión o de reconocer cuándo alguien se siente incómodo aprendiendo una tarea y ofrecerle el apoyo necesario.

En su investigación sobre los equipos, Susan Wheelan (de la Temple University) y Fran Johnston (del Gestalt Institute de Cleveland), señalan que, con mucha frecuencia, el miembro emocionalmente más inteligente del equipo —que no necesariamente coincide con el líder— es el que pone de relieve los problemas subyacentes y fomenta la autoconciencia del grupo.[9]

Veamos, en este sentido, el caso de una reunión de planificación estratégica que tuvo lugar en Lucent Technologies que se desarrollaba según lo previsto. La dirección había preguntado, como siempre lo hacía, por la «ampliación de objetivos» que pensaban alcanzar al año siguiente, algo a lo que el equipo respondió con su habitual osadía: «¡El doble! ¡Podemos hacer todo lo que se nos ocurra!». Pero Michel Deschapelles, actual vicepresidente para América Latina, no parecía sentirse muy satisfecho con esa respuesta. Él era muy consciente de que son muchas las ocasiones en que esas manifestaciones de ostentación no hacen sino enmascarar pautas subyacentes que acaban estableciendo objetivos inalcanzables —lo que, por otra parte, da cuenta de algunas de las dificultades de desarrollo del departamento— y reflejan la tendencia de los integrantes a eludir las responsabilidades ocultándose detrás de objetivos demasiado vagos.

Entonces fue cuando Deschapelles decidió poner a prueba a sus compañeros y dijo: «¡Bien dicho! ¡Y por qué no establecemos un desarrollo del 400 por ciento!». Todo el mundo creyó entonces que Deschapelles estaba enfadado y, por un momento, el grupo se quedó paralizado. Pero, al cabo de unos instantes, empezaron a reírse a carcajadas, al darse cuenta de que Deschapelles había puesto de manifiesto una fanfarronada y el absurdo de una norma oculta despojada de todo contenido.

Esa situación les llevó a revisar los distintos modos en que el equipo escondía la verdad detrás de frases absurdas. Pronto comenzaron a abordar las cosas desde una perspectiva más realista y a centrarse de un modo más responsable en los pasos concretos que debían dar para alcanzar objetivos razonables. Ese fue un momento clave del equipo que clarificó las distintas responsabilidades de sus miembros y permitió demostrar, por vez primera, su utilidad con unos resultados que superaron los novecientos millones de dólares en ventas.

Así fue como el comentario de Deschapelles sirvió para expandir la conciencia del grupo, la conciencia de lo que el equipo estaba haciendo y por qué.[10] Por eso el grado de conciencia de sí mismo que posea un equipo es el que determina su capacidad para tomar decisiones sobre qué hacer y cómo hacerlo, en lugar de atenerse ciegamente a normas ineficaces o de oscilar en función de las emociones de los miembros del equipo... o del líder.

El equipo autogestionado

En opinión de Cary Cherniss, jefe de un conocido grupo de investigación, la autoconciencia del equipo desempeña un papel primordial y los miembros del grupo son responsables de la gestión de su propio funcionamiento. Al comienzo de una reunión de un día de duración, por ejemplo, Cherniss expuso del siguiente modo la agenda y las «normas» que deberían seguir para llevarla a cabo:

> Todos, no solo Cary, debemos asumir la responsabilidad de:
>
> - Volver al tema cada vez que nos desviemos.
> - Facilitar las contribuciones de los distintos miembros del grupo.
> - Formular preguntas sobre los procedimientos (solicitando, por ejemplo, al grupo, que clarifique sus objetivos y resuma los temas discutidos para asegurarnos de que todos los contemplamos del mismo modo).
> - Utilizar las virtudes de saber escuchar: basándose, por ejemplo, en la discusión continua o explicitando claramente que queremos cambiar el tema y preguntar a los demás si están de acuerdo en ello...

Según comentaron los integrantes de ese grupo —que procedían de todo el mundo—, jamás habían asistido a reuniones tan centradas, productivas e interesantes.

Este ejemplo ilustra perfectamente el modo en que un equipo dirigido por un líder emocionalmente inteligente puede aprender a gestionarse. Es evidente que Cherniss sabe perfectamente lo que está haciendo, después de todo es el director del Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations de la Rutgers University. En este sentido, hay que decir que ninguna de las normas del proceso que ha puesto en marcha es, en sí misma, excepcional. Lo inusual es el modo en que Cherniss se asegura de explicitar manifiestamente las normas que alientan la colaboración de modo que todo el mundo pueda llegar a practicarlas.

Conviene señalar ahora un punto muy importante sobre la autogestión de los equipos y es que las normas positivas solo se mantendrán si el grupo las ejercita una y otra vez. En este sentido, el tipo de relación emocionalmente inteligente existente entre los integrantes del grupo de Cherniss produjo una experiencia positiva que maximizó su potencial y aumentó su eficacia. Además, la explicitación de las normas también favoreció la integración de los recién llegados, lo cual permitió que, en un determinado momento, el grupo duplicara su tamaño.

Cuando los distintos integrantes de un grupo tienen claros los valores y normas esenciales, no es preciso que el líder se halle físicamente presente para que el equipo funcione bien, lo cual es especialmente importante en aquellos grupos virtuales cuyos miembros se hallan desperdigados por todo el mundo. Los miembros de los equipos autogestionados y conscientes de sí mismos no dudan en salir a la palestra para defender y asentar normas resonantes y en repartirse la responsabilidad de su mantenimiento. En cierto laboratorio de I+D, por ejemplo, nadie puede recordar quién puso en marcha una regla que ha acabado convirtiéndose en una tradición y que consiste en respaldar cualquier idea creativa que se presente, una regla que garantiza la supervivencia de cualquier idea novedosa aislándola provisionalmente de toda crítica. Esta regla —a la que se refieren con la expresión «abogado del ángel»— no solo contribuye a proteger las nuevas ideas, sino que también alienta la creatividad de todos sus miembros y refuerza constantemente la resonancia del equipo.

El modo en que un equipo se autogestiona a sí mismo, pues, es responsabilidad de todos sus integrantes. Se requiere de un líder fuerte y emocionalmente inteligente para que un grupo pueda autogestionarse de continuo, especialmente en el caso de equipos que no están acostumbrados a asumir activamente sus emociones y sus hábitos. Cuando los valores esenciales y la misión global del equipo están claros y cuando las normas de autogestión se hallan adecuadamente explicitadas y practicadas, la eficacia del equipo mejora espectacularmente, como también lo hace la experiencia de sus distintos integrantes. En tal caso, la participación se convierte en algo recompensante en sí mismo y las emociones positivas alientan la energía y la motivación necesarias para alcanzar los objetivos que el equipo se ha propuesto.

El equipo empático

Cierto equipo de una planta industrial, por ejemplo, sabía que su éxito dependía parcialmente de que consiguieran que la sección de mantenimiento concediese prioridad a la renovación de sus recursos materiales. Para ello, propusieron a esa sección para el premio de «equipo del trimestre» e hicieron todo lo que estuvo en sus manos para que ganara, estableciendo así con ellos una relación que contribuyó muy positivamente a elevar su productividad.

El efecto fue muy claro porque, al ayudar al grupo de mantenimiento a conseguir el éxito, contribuyeron también a aumentar su autoestima y establecieron una relación excelente entre dos secciones diferentes de la organización. Fue así como utilizaron sus habilidades para comprender al otro equipo y al vínculo existente entre ambos, alentando una relación mutuamente beneficiosa como resultado de la cual ambos alcanzaron un éxito mayor del que jamás hubieran logrado aisladamente.

El equipo emocionalmente inteligente, pues, debe poseer el equivalente grupal de la empatía, el fundamento de todas las habilidades relacionales. Es precisamente la empatía la que permite identificar a los grupos importantes de la organización (e incluso más allá de ella), contribuye al éxito del equipo y alienta la acción coherente para establecer una buena relación de trabajo con esos grupos. Pero también debemos decir que el grupo empático no es tanto el grupo «bueno»,

como aquel que se da cuenta de lo que el sistema necesita y trata de conseguirlo de un modo que aliente la satisfacción y el éxito de los implicados.[11] De este modo, la actitud previsora del mencionado equipo operó a dos niveles diferentes, generando resonancia entre ambos grupos y llamando la atención de todo el mundo hacia el buen trabajo realizado por el equipo de mantenimiento cuando fue reconocido como el más productivo.

La empatía entre las distintas áreas de una organización —como la que existe, por ejemplo, entre un equipo y otro— constituye un acicate muy poderoso de la eficacia. Además, este tipo de empatía no solo promueve el clima emocional positivo del equipo sino de toda la organización.

El descubrimiento de la realidad emocional de un equipo

El líder que quiera crear un equipo emocionalmente inteligente debe comenzar aumentando la conciencia que el grupo tiene de sí mismo. Como ilustran algunos de los ejemplos anteriormente mencionados, la auténtica misión del líder consiste en percibir el clima emocional del equipo y contribuir a que sus distintos miembros cobren rápidamente conciencia de la presencia de cualquier disonancia. Solo cuando un equipo sabe afrontar su realidad emocional puede decirse realmente que está en condiciones de experimentar una transformación. Así pues, el primer paso del proceso de cambio consiste en reconocer un sentimiento compartido tan sencillo como «No me siento a gusto en este grupo».

Para poner en funcionamiento este proceso hay que darse cuenta de lo que realmente está ocurriendo en el seno del grupo. Ello no solo significa cobrar conciencia de lo que sus integrantes hacen y dicen, sino también de lo que están sintiendo. Solo cuando el líder ha puesto de manifiesto las normas grupales menos productivas es posible que todos empiecen a hacer las cosas de un modo verdaderamente nuevo.

Son muchas las estrategias de que dispone el líder para poner de relieve la realidad emocional de un grupo. El vicepresidente de una empresa

de servicios financieros, por ejemplo, nos dijo: «Yo nunca empiezo preguntándome cómo veo las cosas, sino cómo las ven los miembros de mi equipo. Para ello me pregunto algo así como: "¿Qué le pasará a tal persona?", "¿Por qué está haciendo lo que hace?", "¿Qué es lo que le asusta o le enfada tanto?" o "¿Qué es lo que le hace sentirse tan seguro y feliz?"».

Al generar y alentar en su equipo la competencia clave de la autoconciencia, ese vicepresidente acabó convirtiendo a su departamento en un auténtico modelo de excelencia. Las normas de su grupo incluían la empatía y no se centraban tanto en sus propios deseos y necesidades como en la atención hacia los demás, lo cual le permitió ver más allá de sí mismo e identificar los problemas de liderazgo y de gestión que impedían el buen funcionamiento de la empresa. Como resultado de todo ello, las iniciativas y programas desarrollados por el departamento han cosechado diversos éxitos, como un *assessment center* [véase el capítulo 7] que ha sido reconocido como el mejor de su especialidad.

Cierta líder prestaba una atención especial al grupo como totalidad. Consciente de que los equipos suelen comportarse de maneras diferentes en los distintos momentos de su ciclo vital, esta ejecutiva elaboró varias alternativas para que los miembros de su equipo pudieran expresar los problemas que les aquejaban.[12] Así, por ejemplo, cuando convocaba a un equipo de proyecto, conseguía que sus integrantes hablaran sin esfuerzo de sus fortalezas y de su posible contribución, con lo cual les tornaba sutilmente conscientes de dos aspectos fundamentales de su realidad emocional: la dinámica de la inclusión (quién está dentro y quién está fuera del grupo) y los distintos papeles que desempeñan cada uno de los integrantes (quién hace tal cosa y por qué). De este modo, la sinceridad ayuda a crear buenas normas, hábitos con los que el equipo afrontará posteriormente los inevitables conflictos que vayan presentándose.

Otro modo de que disponen los líderes para poner de relieve la realidad emocional de un grupo consiste en observar señales importantes. Durante una reciente fusión entre dos gigantescas empresas farmacéuticas europeas, por ejemplo, una ejecutiva utilizó un dato muy simple —la cantidad de automóviles que se hallaban en el estacionamiento— como indicador fiel del estado emocional de su departamento.

EL ESTABLECIMIENTO DE LAS REGLAS FUNDAMENTALES: LA TAREA DEL LÍDER

El líder de un equipo es la persona que tiene el poder de establecer las normas de un equipo y maximizar la armonía y la colaboración entre sus integrantes, para asegurarse así de aprovechar mejor las distintas capacidades de sus integrantes. Esto es algo que solo se consigue elevando el tono emocional y alentando la resonancia utilizando, para ello, imágenes, interpretaciones y estilos del liderazgo positivos, especialmente el visionario, el democrático, el afiliativo y el *coaching* (véase el capítulo 4).

El líder, por ejemplo, puede modelar la conducta de sus subordinados a través de sus propias acciones o reforzando positivamente las acciones de aquellos miembros que, de un modo u otro, contribuyan a aumentar la capacidad emocional de un grupo. También podría incluir un breve chequeo antes de iniciar cada reunión, para asegurarse de que las personas con un estado de ánimo «desconectado» puedan expresar —y, de ese modo, aliviar— sus sentimientos. Como ha demostrado cierta investigación llevada a cabo por Kenwyn Smith (de la Universidad de Pensilvania) y David Berg (de la Universidad de Yale), ese tipo de emociones indican al líder que «el problema o sucesor en cuestión no debe ser eludido sino, por el contrario, afrontado» y, de ese modo, evitar su escalada.[13] En tal caso, por ejemplo, el líder podría telefonear a un miembro que ha mostrado una conducta agresiva en el grupo y discutir el problema con él o preguntar a quienes han permanecido en silencio lo que piensan acerca de un determinado tema.

El establecimiento de las reglas adecuadas precisa de un líder emocionalmente inteligente, algo que, si bien es de sentido común, no suele ser práctica habitual. Los mejores líderes prestan atención a su sensación de lo que está ocurriendo en el grupo y actúan a partir de esa sensación, sin necesidad de hacerlo patente. Los mensajes sutiles —como recordar a alguien quedamente la necesidad de no atacar las ideas que vayan emergiendo en el curso de una sesión creativa, por ejemplo—, también son poderosos aliados del líder. En tales circunstancias, los equipos van configurando progresivamente de manera natural una forma más adecuada de funcionamiento.

En el momento en que se anunció la fusión, esta directiva advirtió que el estacionamiento siempre estaba lleno y que la mayor parte de los automóviles permanecían hasta última hora de la tarde, un claro indicador de que todo el mundo estaba expectante y entusiasmado ante las nuevas oportunidades que podía conllevar la fusión. Y, cuando el proceso comenzó a demorarse, observó que el número de automóviles en el estacionamiento era cada vez menor, lo cual era un claro indicador de la disminución del entusiasmo y compromiso iniciales, que se vieron acompañados de un aumento correlativo de la ansiedad.

Pero ¿qué ocurría con los automóviles que seguían en el aparcamiento día tras día? Todo parecía indicar la existencia de varios grupos aislados de personas que seguían en la brecha durante los estadios en los que el proceso pareció hacerse más lento. Entonces descubrió la existencia de varios departamentos cuyos integrantes se hallaban internamente muy motivados —ya fuera por su profundo compromiso con el trabajo (como ocurría con el caso de los científicos de I+D) o por tratarse de personas expertas en la autogestión emocional—, pero también se dio cuenta de que los grupos que mejor parecían capear el temporal del cambio eran aquellos que se hallaban bajo la protección de líderes emocionalmente inteligentes. Y es que este tipo de líderes se aseguran de comprometer a sus equipos en el proceso del cambio, proporcionándoles tanta información y control sobre su destino como sea posible. Son personas que reconocen la importancia de los sentimientos, se dan cuenta del modo en que se sienten los miembros de su equipo y les proporcionan la oportunidad de expresar sus emociones.

Cierto ejecutivo de I+D, por ejemplo, advirtió que la moral de su equipo estaba cayendo en picado después de que un conocido y estimado líder se viera obligado a abandonar la empresa. Pero, en lugar de pasar por alto el problema (ya que, después de todo, no se hallaba en condiciones de cambiar las cosas), habló individualmente con cada uno de los miembros de su equipo sobre su malestar y sus preocupaciones, una atención personalizada que le permitió aglutinar al equipo y encauzar su energía hacia los aspectos más positivos de la fusión. Otro ejecutivo, sin embargo, disolvió el equipo cuando sus integrantes fueron reasignados a nuevos cargos pero, en lugar

de despedirse simplemente de ellos, se limitó a reunirse con ellos en varias ocasiones para recordar los viejos tiempos, lamentar el final de una era y discutir las expectativas futuras.

Todos los ejemplos mencionados ilustran perfectamente el caso de líderes que gestionan adecuadamente sus propios sentimientos y los sentimientos grupales de las secciones que dirigen para que sus subordinados malgasten la menor cantidad de energía posible en descifrar los cambios o luchar contra ellos. Al mantener los ojos bien abiertos y atentos al estado emocional de sus equipos, este tipo de líderes consiguen establecer un clima positivo y descubrir el modo de encauzar constructivamente las emociones negativas.

El descubrimiento de la inteligencia emocional de los equipos

El jefe de cierta empresa de mediano tamaño nos pidió que trabajásemos con tres personas que tenían dificultades para integrarse en un equipo, creyendo que la solución sería muy sencilla. Pero nosotros decidimos recopilar más información y, en las sesiones de *coaching* que sostuvimos con los miembros del equipo, tratamos de comprender su realidad emocional y sus normas subyacentes, así como otras cuestiones ligadas al impacto del líder. También verificamos la inteligencia emocional del grupo utilizando el Emotional Competence Inventory (ECI) y evaluamos el estilo de liderazgo y el efecto de los ejecutivos sobre el clima de la organización.[14] Las conclusiones de nuestra investigación sorprendieron a este CEO porque, si bien era cierto que el equipo funcionaba mal, lo que necesitaba no era seguir insistiendo en la consolidación del equipo. Los resultados de nuestras entrevistas y la imagen que nos ofreció el *feedback* de 360 grados del equipo puso de relieve varios problemas subyacentes que requerían un tipo muy diferente de enfoque.

Es cierto que algunos de los integrantes tenían verdaderas dificultades para integrarse en el equipo. Uno de ellos, por ejemplo, puntuó muy bajo en autoconciencia y no prestaba la menor atención al *feedback* que recibía de los demás. Era una persona que expresaba con mucha vehemencia su punto de vista y no parecía darse cuenta de que

su agresividad incomodaba a sus compañeros. Además, cuando las personas trataban de hacerle ver esos problemas, todo su lenguaje corporal parecía decir «¡Déjame tranquilo!».

Otro miembro del equipo, recientemente llegado de una de las plantas de la empresa de un país muy distante, mostraba una comprensión muy limitada de la política organizativa de la sede central y asumía una actitud abiertamente contracultural que desmotivaba a sus colegas y subordinados. Y es que, a pesar de tratarse de una persona muy empática y diestra en el establecimiento de relaciones ignoraba, sin embargo, el modo de interpretar la realidad emocional del grupo y, en consecuencia, se hallaba siempre emocionalmente desconectado de él.

Estos suelen ser los problemas interpersonales en torno a los cuales gravita, en la mayor parte de las veces, el foco de la formación de un equipo. La observación más detenida nos permitió darnos cuenta de que el problema real se derivaba de una combinación de normas ineficaces y un tono emocional negativo. Y es que los individuos y el equipo poseían una escasa conciencia de su proceso grupal. Para empezar, no gestionaban bien las emociones de los distintos integrantes ni los estados de ánimo del grupo y perdían mucho tiempo y energía enfrentándose a las emociones negativas. En resumen, no se sentían a gusto formando parte del equipo y evitaban trabajar juntos.

Parte del problema subyacente era que el equipo había establecido algunas normas ineficaces como respuesta al estilo de liderazgo abiertamente timonel de su jefe. La elevada motivación de logro de ese CEO y su falta de empatía estaba creando un ambiente disfuncionalmente competitivo en el seno del equipo. Además, aunque el líder creía que todo el mundo conocía su visión y su estrategia, los datos pusieron claramente de relieve que no era así. Así pues, la razón del inadecuado funcionamiento del equipo residía en que cada uno de sus miembros se encaminaba en una dirección diferente porque ignoraban hacia dónde debía dirigirse la organización como totalidad.

Evidentemente, la mera aplicación de un programa estándar de formación de equipo por nuestra parte hubiera servido de bien poco para solucionar este problema. Al reconocer que su falta de inteligen-

cia emocional había establecido hábitos improductivos de relación, el equipo pudo comenzar a advertir lo que realmente necesitaba cambiar. Además —e igualmente importante— también se dieron cuenta de que, para cambiar al grupo, cada uno de sus integrantes tenía también que comprometerse a emprender un proceso de cambio individual. Así pues, cuando dispusimos de la información exacta, pudimos establecer los procesos de cambio de objetivos tanto para el equipo como para sus distintos integrantes.

Este ejemplo ilustra perfectamente que, antes de aventurarse a aplicar una solución, es imprescindible disponer de una imagen clara de la realidad emocional. Una parte importante de la comprensión de la realidad emocional consiste en descubrir los hábitos que se hallan más arraigados en un equipo u organización y que, por tanto, pueden dirigir su conducta. Es muy frecuente que estos hábitos no tengan mucho sentido para los implicados, pero que sigan utilizándolos porque «así es como nosotros hacemos las cosas». Los líderes emocionalmente inteligentes buscan signos que les revelen si tales hábitos y los sistemas que los respaldan funcionan bien. Solo de ese modo es posible que la investigación y el descubrimiento de los hábitos nocivos de un grupo permitan a los líderes establecer normas más eficaces.

Así pues, uno de los requisitos fundamentales del cambio de las organizaciones —que describiremos con detalle en el próximo capítulo— consiste en el descubrimiento de las normas improductivas y de la realidad emocional enferma. Conseguir que los miembros de un determinado equipo directivo tengan una conversación sincera sobre lo que funciona y lo que no funciona constituye el primer paso esencial para crear un equipo más resonante. Son este tipo de conversaciones las que permiten sacar a la luz el modo en que realmente se siente una organización y lo que las personas están haciendo al respecto.

El problema es que todo eso no resulta nada sencillo y que muchos líderes tienen miedo a emprender ese diálogo porque temen que acabe conduciendo a la dimensión emocional *primal*. Es muy frecuente que, inseguros de su capacidad para afrontar las emociones que emergen cuando las personas expresan sinceramente lo que está ocurriendo, los líderes se aferren con todas sus fuerzas a tópicos más

seguros como la alineación, la coordinación de las áreas funcionales de los distintos miembros del equipo y la planificación y ejecución estratégica. Aunque estas conversaciones puedan allanar el camino para abordar en otras cuestiones —como el equipo, la organización o las personas concretas—, la mayor parte de los equipos no suelen ir más allá, sin embargo, de las estrategias y la coordinación funcional, porque tienen dificultades para examinar sinceramente la realidad emocional y las normas del equipo. Todo ello genera disonancia en el seno del equipo porque, después de todo, cualquiera puede sentir cuándo las normas son disfuncionales y el clima emocional es improductivo. Y es que el líder que no afronta este tipo de problemas acaba magnificándolos. Para conducir a un equipo más allá de esta barrera se necesita un líder emocionalmente inteligente.

Los beneficios de este proceso son de tres tipos. En primer lugar, la expresión y la evaluación sincera tanto de los aspectos de la conducta como de los aspectos emocionales de la cultura del liderazgo genera una nueva y saludable legitimidad. En segundo lugar, el mismo acto de comprometerse en este proceso contribuye al establecimiento de nuevos hábitos. Y, cuando los integrantes de la organización se dan cuenta de que sus líderes no temen conocer la verdad, se atreven a compartir en voz alta sus sueños y empiezan a emular esa conducta relacionándose de un modo más sano con los demás. Cuando, por último, todos estos cambios surgen de la cúspide de una organización, los empleados están realmente en condiciones de asumir los riesgos que ello conlleva.

En este capítulo hemos señalado que los líderes no pueden dirigir con resonancia si están atrapados en las normas de su equipo. Y tampoco pueden cambiar las normas del equipo a menos que estén dispuestos a asumir la tarea *primal* del líder, es decir, trabajar con las emociones de las personas y con la realidad emocional del equipo, una verdad que resulta todavía más patente en el nivel de las organizaciones, cuando las normas llegan a abarcar la totalidad de una determinada cultura organizativa. Después de todo, hasta los individuos más valientes tienen problemas para oponerse a todo un sistema. El siguiente paso para encauzar las cosas en una nueva dirección, pues, consistirá en considerar el estado real y el estado ideal de la organización.

10

La realidad y la visión ideal

Alentar el futuro de las organizaciones

Durante muchos años, la cadena de restaurantes Shoney's estuvo regentada por un grupo de amigos que compartían la misma historia y las mismas creencias y que, en el pasado, solían soñar en lo que harían cuando llegasen a dirigir un negocio. Pero el hecho de que la dirección se asemejara tanto a un club de viejos amigos blancos acabó generando una cultura empresarial que alentaba el favoritismo y marginaba a las personas de color.

En 1992, sin embargo, las cosas cambiaron radicalmente cuando la empresa se vio obligada a pagar una indemnización de ciento treinta y dos millones de dólares a causa de un pleito por prácticas discriminatorias en su política de contratación y promoción interpuesto por veinte mil empleados y solicitantes de empleo rechazados. A partir de ese momento, el nuevo equipo directivo emprendió una campaña orientada a brindar oportunidades a las personas cualificadas de color que ha acabado modificando por completo la cultura de la empresa.[1] Baste decir que, según la revista *Fortune*, Shoney's ha pasado —en solo diez años— de ser una especie de club de viejos amigos a «una de las cincuenta empresas más respetuosas con las minorías».

Pero es evidente que esa transformación no tuvo lugar de la noche a la mañana. Como ya hemos dicho, todo comenzó con una demanda judicial que supuso un incuestionable aldabonazo que les hizo cobrar conciencia de *la realidad* de la cultura disonante de la empresa. La tarea que se impusieron los nuevos líderes que entraron entonces en escena fue la de identificar *la visión ideal* que, de ahí en

adelante, guiaría su política de contrataciones. Y, para conseguir finalmente un cambio duradero, la organización entera se vio obligada a abrazar esa visión, es decir, a *sintonizarse emocionalmente* con ella.

Así fue como los líderes de Shoney's asumieron la realidad y reorientaron la empresa en una nueva dirección. Ellos eran muy conscientes de que el primer paso del proceso del cambio en los ámbitos de los equipos y de las organizaciones consiste en identificar la realidad emocional y las normas de la empresa, es decir, lo que las personas hacen juntas y el modo en que lo hacen. Solo entonces puede realmente acometerse el proceso de transformación de la inteligencia emocional de una organización.

Pero las organizaciones son más complejas que los equipos y, en consecuencia, sus objetivos (fomentar el desarrollo de un liderazgo emocionalmente inteligente en todos los niveles y establecer de manera sistemática unas normas y una cultura que promuevan la sinceridad, la transparencia, la integridad, la empatía y las relaciones saludables) son también más amplios. Por eso, para trabajar con las organizaciones, no podemos seguir el mismo proceso que hemos utilizado para trabajar con los grupos (que consiste en la simple traducción directa de las competencias de la inteligencia emocional individual). Este es un tipo de transformación que requiere de líderes que sepan permanecer abiertos, descubrir la realidad emocional de la organización y ofrecer a los demás una visión movilizadora del futuro. Así pues, el único modo de alentar una transformación completa y duradera de las organizaciones consiste en promover un liderazgo emocionalmente inteligente en todos sus niveles que permita que sus líderes afronten directamente la realidad.

Cuando los líderes no escuchan

Aunque la tarea *primal* del líder consista en descubrir la verdad y la realidad de una organización, no son muchos los que se hallan en condiciones de hacerlo, a causa de la denominada enfermedad del CEO, que acaba desconectándoles de la realidad. En su forma más benigna, los líderes aquejados de esta enfermedad parecen no disponer de tiempo para las conversaciones realmente importantes y tampoco suelen establecer el tipo de relaciones afiliativas o de *coaching* que alientan el diálogo en profundidad sobre lo que funciona y lo que no funciona. Son personas que carecen del adecuado contacto con sus colaboradores como para saber lo que está ocurriendo en la organización y que, en consecuencia, viven en una suerte de burbuja enrarecida que les mantiene aislados de la realidad emocional de la vida cotidiana.

Más grave todavía es el caso de aquellos líderes que se sirven de estilos de liderazgo —como el autoritario y el timonel— que, de un modo u otro, imposibilitan la sinceridad de sus subordinados. Son líderes que están completamente desorientados, líderes que ignoran la realidad de sus organizaciones, líderes que creen que «todo va bien» pero que, en realidad, han acabado incubando una cultura en la que nadie se atreve a decirles la verdad (especialmente las malas noticias) y generan un clima de silencio que, en ocasiones, puede llegar a ser destructivo.

Consideremos, por ejemplo, las cien mil muertes estimadas que tienen lugar cada año en los hospitales de Estados Unidos debidas a errores médicos rutinarios, como recetar un fármaco inadecuado o equivocarse de gotero intravenoso. Son errores que podrían evitarse con relativa facilidad si se reconociera y modificase el estilo de liderazgo característico del estamento médico.[2] A propósito de este tema, cierto médico perteneciente a una comisión especial de la Academy of Medicine encargada de este tipo de cuestiones, nos comentó: «En la cultura hospitalaria, la enfermera que se atreve a corregir a un médico —diciéndole, por ejemplo, que ha escrito más ceros de la cuenta en la dosis de una determinada receta— se expone a recibir una severa reprimenda. Si la medicina adoptase con sus errores la misma política de "tolerancia cero" que caracteriza a la industria aeronáutica, pongamos por caso, la cifra de errores médicos experimentaría un espectacular descenso».

Evidentemente, nadie dice explícitamente a las enfermeras que, si se atreven a enfrentarse a los médicos, se arriesgan a desencadenar su ira. Tengamos en cuenta que el aprendizaje de la cultura de una determinada organización es algo que ocurre de manera implícita observando los signos del entorno. Tal vez sea esa la razón que explique por qué resulta tan difícil modificar la cultura de una empre-

sa. La creación de una cultura hospitalaria que alentase el tipo de «tolerancia cero» que acabamos de mencionar requeriría la adopción de una serie de controles sistemáticos que el estamento médico no parece muy dispuesto a admitir. Para ello también habría que poner en tela de juicio los difundidos estilos autoritario y timonel propios de una cultura tan jerárquica y garantizar —como dijo el mismo médico— «la inmunidad de la enfermera que ose cuestionar la infalibilidad del médico».

Las organizaciones tóxicas

La cultura de las organizaciones dirigidas por líderes disonantes son inevitablemente tóxicas. ¿Qué significa, en suma, trabajar en una organización que carece de inteligencia emocional? Veamos, para tratar de responder a esta pregunta, el caso de una ejecutiva que estuvo trabajando en una organización de este tipo dirigida por un líder timonel que no dudaba en recurrir a la amenaza y la coacción para conseguir sus objetivos, una tarea que la dejó físicamente exhausta y acabó despojándola de toda confianza en sí misma.

La misión explícita de esa empresa giraba en torno a la educación y el servicio a la comunidad, pero su presidente se centraba exclusivamente en los beneficios a corto plazo. En opinión de ese jefe, la competencia en el sector era tan escasa que no había peligro alguno de perder la clientela y, en consecuencia, no había que esmerarse gran cosa en mantener la calidad del servicio. Igualmente inquietante era su manifiesta despreocupación por el bienestar de sus empleados, una despreocupación que él mismo expresaba claramente con su lema «¡Exprímelos sin miramientos!». Pero lo peor de todo es que se trataba de un auténtico tirano que no respetaba a nadie. Nuestra ejecutiva recuerda vivamente el día en que una empleada que cumplía años invitó a todo el mundo a un pedazo de pastel. Todos respondieron a la invitación con un «¡Feliz cumpleaños!» pero, cuando el presidente se enteró de la fiesta, no perdió la ocasión de decir en voz bien alta a un ejecutivo: «¿Qué es toda esta mierda? ¿Tan difícil te resulta hacer trabajar a tus subordinados?». Luego, volviéndose hacia la agasajada y, mirándola de arriba abajo, le espetó: «Estoy seguro de que no necesitas para nada las calorías que te aportará ese pastel».

No hay que pensar mucho para concluir que el estilo manifiestamente negativo de ese líder alentaba la presencia de normas culturales sumamente destructivas. Y es que la cultura de esa empresa fomentaba claramente la hipocresía de los empleados para que los clientes creyesen formar parte de una élite privilegiada (cuando, en realidad, se trataba de personas normales y corrientes) y que los servicios proporcionados —carísimos, por cierto— eran los mejores del mundo (cuando, de hecho, apenas si alcanzaban el promedio). La sonrisa forzada del personal apenas si lograba ocultar su tensión, al tiempo que los clientes se tornaban cada día más exigentes en la medida en que cobraban conciencia de la mediocridad de los servicios recibidos. Además, las destacadas personalidades que solían acudir a dar conferencias se hallaban manifiestamente a disgusto y solo cumplían con una función meramente ornamental, lo cual resultaba tan frustrante para el personal como para los clientes. Incapaces de reconciliar la realidad con la imagen que se veían obligados a mantener, los empleados no encontraban el menor sentido en su trabajo y acababan exhaustos su jornada laboral.

Los hábitos destructivos de esa empresa habían alentado el desarrollo de una cultura en la que las personas dejaron de cuestionarse cómo y por qué se hacían las cosas y simplemente se limitaban a sobrevivir día a día en un entorno emponzoñado de actitudes, reglas y políticas sumamente perniciosas. Y no existía la menor posibilidad de cambio, puesto que los líderes desalentaban sistemáticamente cualquier intento de mejorar la cultura subyacente. Hay que decir por último que, hoy en día, la movilidad laboral ha llegado a alcanzar cotas sumamente elevadas y que la reputación de la empresa ha caído en picado.

El comienzo del cambio

Pero la lamentable historia que acabamos de presentar no debe llevarnos a concluir la imposibilidad de transformar las organizaciones tóxicas. El verdadero cambio comienza en el mismo instante en que

los líderes emocionalmente inteligentes ponen en cuestión la realidad emocional y las normas culturales que subyacen a las actividades y a la conducta cotidiana del grupo. Para que el líder pueda alentar la resonancia —y, no lo olvidemos, conseguir también resultados— hay que prestar también atención a las dimensiones ocultas, las emociones individuales que subyacen a la realidad emocional de la organización y de la cultura que lo unifica todo.

Esta fue la lección que tuvieron que aprender los líderes de un hospital con el que trabajamos y cuya intervención acabó modificando por completo la cultura de la empresa.

Como ocurrió en muchos de los servicios de salud de nuestro país a finales de los años noventa, el hospital estaba obligado a conciliar, por una parte, las contradictorias exigencias de los pacientes referentes a la calidad del servicio y, por la otra, la necesidad de abaratar costes impuesta por las compañías de seguros y las instituciones gubernamentales. Todo el mundo, en suma, estaba descontento: unos —los clientes— por la escasa calidad de los servicios prestados y los otros —el sistema sanitario— por el rendimiento deficitario. Ante esa situación, los líderes diseñaron una estrategia orientada a modificar la forma de gestionar y administrar la institución en un plazo de cinco años. Con la intención, pues, de aumentar la eficacia, encomendaron la elaboración de un complejo programa informático que les permitiera gestionar más adecuadamente los datos financieros y emprendieron una política de subcontrataciones que les ayudase a delegar todas las funciones posibles, lo cual les obligó a reubicar o despedir a muchos de los empleados.

Pero, en ese proceso, el equipo directivo se olvidó del principio fundamental del cambio: la atención a la realidad emocional y a la cultura de la organización,[3] y tampoco tuvo en cuenta el modo en que lo viviría el personal. Así pues, impusieron un cambio desde arriba, dando órdenes muy claras en función de objetivos y procesos racionales y lógicos, pero desdeñaron por completo la importancia del dominio emocional. Por eso, un par de años después de haber puesto en marcha el proceso, el hospital se hallaba de nuevo en franca decadencia, la rentabilidad de la costosa inversión era escasa y la movilidad laboral se había duplicado.

Nuestro trabajo con los líderes de ese hospital se centró en ayudarles a reconocer la disonancia presente en la organización y a darse también cuenta de que su fracaso era el precio que debían pagar por ello. Poco a poco, sin embargo, los líderes aprendieron una técnica llamada *indagación dinámica* que permitió que los empleados expresaran sus sentimientos sobre lo que funcionaba y sobre lo que no funcionaba. Entonces descubrieron sorprendidos que los trabajadores no creían que la cultura de la empresa —o que los propios líderes— alentasen realmente el cambio, la asunción de riesgos ni el aprendizaje.

Así, por ejemplo, los empleados consideraban anticuada e irrelevante la formación que habían recibido para actualizar su modo de hacer las cosas. Además, la habitual tendencia de la organización a desdeñar la formación desalentaba la asistencia de los empleados a los nuevos cursillos de formación y, en consecuencia, desmotivaba el aprendizaje. Por otro lado, el personal también creía que los hábitos culturales de la empresa se hallaban tan arraigados que no existía la menor posibilidad de cambio. Además, las relaciones entre los miembros del personal se hallaban teñidas de una agresividad y competitividad que ponía a todo el mundo a la defensiva y resultaba ciertamente extenuante. Como resultado de todo ello, el clima emocional del hospital estaba preñado de rumores, *vendettas* y antagonismos que obstaculizaban todo cambio positivo.

Al conseguir que el personal se comprometiera en un proceso de descubrimiento de lo «real», el equipo directivo experimentó un gran paso hacia delante. Entonces realmente cobraron conciencia de la importancia de los sentimientos y de la necesidad de transformar la cultura de la empresa, abriendo un espacio para que las personas expresasen su visión sobre la forma más adecuada de llevar adelante el proceso de cambio, al tiempo que aumentó la motivación y, en consecuencia, también el clima emocional se hizo más positivo. En la medida en que las conversaciones prosiguieron y el equipo directivo se comprometió a acometer los cambios necesarios, el personal comenzó también a asumir su propia responsabilidad en la creación de una nueva cultura. Así fue como comenzaron a experimentar más positivamente el proceso de cambio y aumentó el entusiasmo y la resonancia en torno a la nueva visión. También hubo un marcado incremento de la asistencia y la participación a las reuniones convo-

cadas en torno a la nueva estrategia, lo cual tuvo una incidencia espectacular en la mejora del clima emocional del hospital. Dicho en otras palabras, la cultura y la realidad emocional del hospital empezaron a mejorar, al tiempo que la resistencia dejaba lugar a la colaboración y la disonancia se veía sustituida por la resonancia. Hoy en día, el hospital es una institución completamente renovada, los sistemas son racionales, la movilidad laboral es escasa, la satisfacción de los pacientes muy elevada y las normas de creación de resonancia establecidas durante el proceso de cambio alientan el compromiso, el entusiasmo y la flexibilidad. Antes de la puesta en marcha de un proceso de desarrollo del liderazgo emocionalmente inteligente, el hospital era un buen ejemplo del modo en que la cultura subyacente de una organización puede sofocar los mejores proyectos. Y es que, cuando las normas culturales de una determinada organización no alientan el entusiasmo, la innovación o la resonancia, sus líderes se encontrarán luchando contra corriente.

Pero el aspecto más lamentable de la disonancia de las organizaciones hay que buscarlo en los efectos que tiene sobre el trabajador. Cuando desaparece el entusiasmo, uno empieza a desconectarse de sus mejores cualidades, en cuyo caso la excelencia y la confianza en uno mismo se ven rápidamente reemplazadas por las bravuconadas, la complacencia irreflexiva y el resentimiento. Tal vez, entonces, su cuerpo siga yendo a trabajar día tras día, pero lo cierto es que su corazón y su alma se hallan en otra parte.

¿Cómo podemos, pues, contribuir a que una organización que no tiene en cuenta lo mejor del ser humano se convierta en un entorno laboral estimulante y vivo? Para llevar a cabo este tipo de cambio se requiere dar un gran salto que conduzca a la comprensión completa de la realidad y, desde ahí, hasta el compromiso profundo con la visión ideal (tanto a nivel individual como a nivel colectivo). Hay veces en que, para promover la adecuada resonancia, el líder debe comenzar luchando con la inercia subyacente de la organización. Pero ¿cómo se hace eso? ¿Cómo descubre un líder la realidad emocional —y siembra las semillas del sueño— de un modo que no resulte paralizante sino, muy al contrario, movilizador?

Descubrir la realidad de la organización a través de la indagación dinámica

Son muchas las grandes empresas que utilizan métodos para evaluar sistemáticamente las actitudes, los valores y las creencias de sus empleados, indicadores muy fieles, todos ellos, de la realidad emocional. Pero, por más útiles que resulten todos esos métodos, solo registran lo que se proponen medir y, en consecuencia, rara vez conectan con el estrato más sutil de los sentimientos y las complejas normas que impregnan subterráneamente una organización. Este punto ciego puede llevarnos a medir lo que las personas quieren que se sepa y a ignorar simultáneamente lo que no quieren que se sepa. Además, estos métodos tampoco son seguros cuando se trata de determinar aspectos problemáticos de la cultura y del liderazgo porque, para corregir los problemas, se requiere esfuerzo y valor. Por eso son muchos los casos en que los resultados de investigaciones tan reveladoras terminan dejándose de lado.

Cecilia McMillen y Annie McKee, de la Universidad de Massachusetts, han diseñado un método —al que llamaron *indagación dinámica*— para corregir el habitual efecto de «descubrir lo que uno está buscando» y que también ayuda a los líderes a superar los problemas culturales subyacentes que obstaculizan su tarea.[4] Se trata de un método que permite descubrir la realidad emocional de una organización: las preocupaciones de los empleados, lo que necesitan los individuos, los grupos y la organización, en general, para alcanzar el éxito y superar también los obstáculos que dificultan su camino. El descubrimiento de la verdad de una organización también contribuye a establecer un *lenguaje común* para referirse a lo que realmente está ocurriendo y a la visión ideal de la empresa.

El proceso de *indagación dinámica* consiste en entablar conversaciones y mantener entrevistas abiertas que apuntan a conectar con los sentimientos del individuo. Tal vez algunos líderes consideren que esto se halla un tanto alejado de los problemas de la empresa, pero lo cierto es que las personas solo pueden comenzar a descubrir las raíces de los problemas de la cultura de la empresa y las verdaderas fuentes de la inspiración cuando hablan de sus sentimientos. Además, cuando los empleados expresan el modo en que perciben su organi-

zación, tiende a haber un elevado grado de acuerdo sobre lo que funciona y lo que no funciona. «En tal caso —dice McMillen—, los interesados empiezan esbozando una imagen del alma de la organización» y acaban creando un lenguaje que expresa realmente las fuerzas que afectan a las vidas cotidianas de quienes forman parte de esa organización y a sus expectativas futuras.

Estas conversaciones iniciales (habitualmente sostenidas con líderes formales e informales de todos los niveles y con personas que tienen algún punto de vista al respecto) ponen de relieve cuestiones mucho más significativas y menos genéricas que las evidenciadas por las investigaciones sobre la actitud o por modalidades de entrevista más convencionales. Cuando estos problemas se llevan al ámbito de los grupos pequeños, tienden a suscitar conversaciones muy estimulantes sobre la realidad de la organización. Pero lo más importante de todo es que las discusiones acerca de los problemas de la cultura, la realidad emocional de la organización y el modo en que perciben la empresa permite que los trabajadores asuman una cierta responsabilidad sobre los problemas, los sueños y el proceso que conduce desde la realidad hasta el ideal. Cuando el individuo no solo centra su atención en lo que está mal, sino también en lo que está bien, se predispone al cambio y a buscar la forma de encajar sus aspiraciones con la visión de la organización y su posible contribución personal al proceso del cambio.

Una vez emprendido este tipo de diálogo abierto sobre la cultura de la organización y las aspiraciones de los empleados, resulta muy difícil volver atrás. A diferencia de lo que ocurre con las encuestas o las antiguas sesiones de visualización, la *indagación dinámica* inicia una conversación que tiene su propio impulso. Y es que el establecimiento de un lenguaje común que se base tanto en los sentimientos como en los hechos constituye un poderoso acicate del cambio. A fin de cuentas, este lenguaje compartido proporciona una sensación de unidad y una resonancia que favorece el paso de la palabra a la acción porque, en tal caso, las personas se sienten inspiradas, estimuladas y dispuestas a trabajar juntas en la resolución de sus preocupaciones colectivas. Esto fue, precisamente, lo que ocurrió cuando una líder a la que llamaremos Lang Chen asumió la dirección de una organización no gubernamental asiática.

Vivificar el entorno laboral: Lang Chen y la ONG asiática

Es innecesario decir que una organización con doscientos veinte empleados y que sirve a ciento cincuenta millones de clientes ha de tener una burocracia muy compleja. Ese era, precisamente, el problema con que se encontró Lang Chen cuando asumió las riendas de la división asiática de una organización no gubernamental de ámbito internacional.

Aunque la ONG tenía la inspiradora misión de mejorar la salud de las mujeres y de los niños de todo el mundo, Lang Chen no tardó en darse cuenta de que el entusiasmo inicial de los empleados iba perdiéndose entre los recovecos de la realidad laboral cotidiana, al tiempo que la pasión y la creatividad acababan arrumbados a ambos lados del camino. Y, en su opinión, la culpa de que la misión de la organización agonizase bajo el peso de la burocracia residía, precisamente, en los opresivos sistemas de trabajo utilizados.

El peso de la burocracia era tal que ralentizaba el ritmo de trabajo de la ONG y menoscababa también su calidad. A pesar de las crecientes exigencias de los clientes y de las críticas de las agencias y gobiernos que la patrocinaban, nada parecía estar a punto cuando se lo necesitaba. Los empleados mostraban el tipo de complacencia que suele aquejar a los «trabajos para toda la vida» (un problema demasiado frecuente en muchas grandes organizaciones no gubernamentales) y no parecía haber gran relación entre la competencia y el éxito. Todo el mundo ignoraba lo que significaba desempeñar bien su trabajo, la organización había perdido la capacidad de autoevaluarse y los problemas persistían por más que se siguieran a pies juntillas los protocolos establecidos. También resultaba curioso que, en una organización parcialmente orientada a satisfacer las necesidades de las mujeres, hubiera tan pocas mujeres en la oficina y menos todavía en posiciones de responsabilidad.

Además, existía un auténtico abismo entre el personal de apoyo y quienes realmente estaban en primera línea y solo estos recibían cierto reconocimiento por su labor. Pero ambos grupos parecían haberse acomodado al *statu quo* y se mostraban reticentes al cambio aun cuando, en ocasiones, las circunstancias parecieran exigirlo.

Se trataba, pues, de un entorno en el que algunos de los valores

fundamentales de la ONG —como la compasión y la integridad— quedaban eclipsados por la incomprensión y la política. Lang Chen se dio clara cuenta de que el personal se sentía desconectado y de que la resonancia —anteriormente un necesario subproducto de la misión de la organización— estaba menguando. Así fue como se vio obligada a asumir el reto que debe superar cualquier líder: averiguar lo que funciona y lo que no funciona y encaminar a las personas hacia las soluciones. Pero ¿cómo puede un líder luchar contra la inercia de todo un sistema? ¿Cómo puede desarrollar la capacidad de una organización para evaluarse y supervisarse a sí misma y funcionar bien en un entorno complejo? ¿Cómo, en suma, puede un líder llevar a cabo la alquimia necesaria para transformar completamente una organización?

Para hacer frente a esa situación, Lang Chen recurrió a principios muy sencillos, como utilizar un enfoque inclusivo, emplear la indagación dinámica e implicar a los trabajadores en un proceso orientado a descubrir la verdad sobre sí mismos y sobre la organización. De este modo, unió a las personas en torno a su pasión por el trabajo y el sueño de lo que podían llegar a ser. Entonces comenzaron a verla como una visionaria y empezaron a secundarla, porque se convirtió en el mejor modelo de los cambios a los que aspiraban. Finalmente, corrigió los sistemas para que favoreciesen los nuevos hábitos y estableció nuevas vías de acción. Habría que subrayar aquí que este último conjunto de acciones —cambiar los sistemas— resulta fundamental para el mantenimiento del cambio. Como señala Ruth Jacobs, del Hay Group, determinar prácticas que alienten la inteligencia emocional resulta esencial para promover la resonancia y generar un clima emocional positivo.[5]

Los líderes emocionalmente inteligentes saben bien que su tarea *primal* debe comenzar prestando atención a la realidad de la organización e identificando los problemas con la plena participación de los individuos clave. Así es como este tipo de líderes entablan un diálogo con la organización como totalidad, utilizando los procesos implicados para conectar con las expectativas individuales y colectivas y conseguir así que las personas se impliquen visceralmente en el descubrimiento de la realidad. Como hizo Lang Chen, este tipo de líderes ayudan a las personas a identificar las fortalezas y las debilidades de la organización y contribuyen a crear un lenguaje común para referirse a la realidad actual, liberando así la energía necesaria para emprender el buen camino y avanzar hacia un futuro compartido.

El cambio crucial: el paso de la disonancia a la visión ideal

Después de haber descubierto y examinado la realidad cultural, el siguiente paso del proceso que conduce a la creación de una organización emocionalmente inteligente consiste en esbozar una visión ideal de la organización que se halle en consonancia con las expectativas y sueños de los individuos que la componen. Los líderes emocionalmente inteligentes y que generan ese tipo de conducta saben lo que tienen que hacer para que sus empleados asuman una visión ideal del grupo. Pero ¿qué aspecto tiene una organización cuyos integrantes sostienen la misma visión de su futuro? Ejemplificaremos este punto con el caso de Lucasfilm —sede principal de las muchas empresas creadas por el productor George Lucas—, cuyo cuartel general se halla en el condado de Marin (California).

Lo primero que llama la atención de Gordon Radley, presidente de Lucasfilm Ltd., son los pequeños tatuajes que adornan sus pómulos. Se trata de unas marcas que le identifican como miembro de la tribu malawi con la que convivió durante un par de años como voluntario del Cuerpo de Paz a finales de los años sesenta. Treinta años después, Radley todavía sigue en contacto con sus amigos malawi subvencionándoles, por ejemplo, para que techen sus chozas o para emprender un pequeño negocio. «A diferencia de cualquier otro lugar —dice Radley, a propósito de su última visita a los malawi—, se trata de un mundo coherente que permanece fiel a sí mismo. Cuando estoy con ellos me doy cuenta de lo mucho que les quiero. Formar parte de una tribu siempre ha tenido un significado muy especial.»

Esta sensación cuasi tribal de pertenecer a un grupo especial y de compartir el mismo mundo constituye uno de los rasgos distintivos de aquellos entornos en los que la gente se siente a gusto. Una de las principales responsabilidades de Radley consiste en alentar y mante-

ner la cultura empresarial de Lucasfilm, la empresa matriz del gran imperio creado por George Lucas, de la que también forman parte la legendaria empresa de efectos especiales Industrial Light and Magic y muchas otras empresas audiovisuales que abarcan sectores tan diversos como los videojuegos y los sistemas de sonorización.

En opinión de Radley, la cultura de una empresa no se diferencia gran cosa del sentimiento tribal que experimentó en el Cuerpo de Paz. Tal vez por ello formula su misión en los siguientes términos: «¿Cómo podemos crear esa sensación tribal? Eso no resulta nada fácil de hacer, porque es tan evanescente que se esfuma apenas le prestamos atención. Pero estoy seguro de que el modo en que sentimos lo que hacemos es tanto o más importante que lo que hacemos».

Un modo de fomentar la emergencia de este tipo de sentimientos consiste en crear situaciones extraordinarias, experiencias que las personas viven juntas y terminan formando parte de la mitología compartida. «Hace unos años, la empresa estaba aquejada por una situación un tanto crítica —recuerda Radley—, así que decidí congregar a todo el personal. Nunca antes nos habíamos reunido todos en la misma habitación, de modo que tuvimos que contratar una sala de conferencias de un centro de la comunidad. Yo inauguré la reunión del modo habitual, hablando unos veinte minutos de cuestiones financieras, innovaciones y cosas así pero, al cabo de un rato, descorrí súbitamente una cortina y, en el escenario, comenzó a representarse el musical de Broadway *Stomp!* Todo el mundo se quedó mudo de sorpresa.»

Durante las dos horas de la actuación, los presentes permanecieron pegados en su butaca contemplando un ejemplo patente de sincronía y percusión espontánea. La ingeniosa coreografía de *Stomp!* muestra cómo, usando objetos tan prosaicos como escobas, cubos, fregonas y desatascadores, una persona puede iniciar un ritmo al que los demás van uniéndose hasta terminar elaborando una composición sumamente vistosa y creativa. Se trata de una oda sin palabras al poder de la resonancia grupal.

«Fue un momento realmente electrizante —prosigue Radley—. Todos estábamos unidos sin necesidad de pronunciar siquiera una palabra. Ese había sido, en definitiva, mi propósito: reunirnos y crear

la sensación de que todos estamos implicados en una empresa que nos trasciende. Mi objetivo era crear una cultura en la que las personas sientan compasión por los demás, como ocurría en el Cuerpo de Paz, una cultura que nos ayudase a cobrar conciencia de que todos estamos al servicio de todos. La auténtica cultura empresarial es empática y acaba convirtiéndose en un valor compartido. Uno hace esos pequeños gestos simbólicos y espera que sirvan para impulsar las cosas en una determinada dirección.»

Este ejemplo ilustra lo que Radley ha calificado como «un desarrollo de guerrilla» que, de manera sutil, va configurando la cultura de la empresa. Pero la cultura grupal tiene una naturaleza tan frágil que no puede ser forzada. Como dice Radley: «Uno debe limitarse a poner la mesa y esperar a que la gente venga y se siente».

En una empresa anterior, por ejemplo, el propio Radley había tenido dificultades en conseguir algo tan sencillo como que los líderes colocaran las sillas en círculo. «La idea simplemente consistía en organizar las cosas de un modo que reflejase el sentimiento tribal —puntualiza Radley—. Luego íbamos presentándonos uno tras otro y, al finalizar esa breve introducción, todos teníamos la sensación de que, en ese momento, formábamos parte del grupo.»

Es evidente que esos fugaces momentos no tienen mucho sentido si se hallan desconectados de la realidad cotidiana de la empresa. Pero hay que decir que, en el competitivo entorno de la bahía de San Francisco, Lucasfilm ha acabado convirtiéndose en una compañía en la que todo el mundo desea trabajar, hasta el punto de que las empresas que la componen figuran, según *Fortune* y *Working Mother*, entre «las empresas más valoradas por sus trabajadores».

El grado de «sentimiento tribal» que posee una determinada organización constituye uno de los mejores indicadores de lo bien que ha identificado su visión ideal y unido a sus empleados en torno a un objetivo compartido. Pero ¿qué es lo que puede hacer un líder para esbozar la visión ideal de su organización? Este es un proceso que debe comenzar partiendo de un minucioso examen de sí mismo (y revisando, en consecuencia, sus aspiraciones personales y su visión ideal de la organización).

La inspiración y «la hora de las ratas»

Como dice Antony Burgmans, copresidente de Unilever, el proceso de conectar con una visión que pueda servir para alentar la resonancia empieza por uno mismo. «Cuando Unilever lanzó su estrategia de crecimiento, me di cuenta de que no me *sentía* bien. Tenía la sensación de que faltaba algo y sabía que debíamos revisar nuestros planes. Pero, como uno va aprendiendo a escuchar su voz interior y a confiar en sus sensaciones, traté de determinar la fuente de mi inquietud. A fin de cuentas, estábamos haciendo lo que debíamos (poner en marcha una nueva estrategia), los accionistas nos respaldaban, disponíamos de una nueva estructura organizativa y contábamos con el apoyo de un montón de buenas personas... pero, a pesar de todo ello, había algo que no terminaba de encajar. Entonces me di cuenta de que, aunque dispusiéramos de una excelente estrategia de cambio y de una visión sumamente inspiradora, lo que realmente necesitábamos para provocar el cambio de Unilever era una nueva cultura que fuera acompañada de una nueva actitud mental y de una nueva conducta del liderazgo.»

En opinión de Niall FitzGerald, copresidente y cocreador del proceso de transformación: «Sabíamos claramente hacia dónde queríamos ir. Pero, después de haber colocado todas las piezas de la organización en su sitio, era como si nos hallásemos de pie al borde del Gran Cañón. Uno sabe que tiene que ir al otro lado pero que, para hacerlo, tendrá que dar un gran salto y entonces decide construir un puente. Es la misma expectativa y la misma inquietud la que le lleva a construir el puente. Yo prestaba atención a mis sensaciones, sobre todo a aquellas que me permitieron cobrar conciencia de que todavía faltaba algo. Esos sentimientos fueron, en suma, los que me permitieron darme cuenta de lo que debíamos mejorar. Y es que, en Unilever, todavía nos faltaba construir el puente para comunicarnos con las personas y despertar, en ellos, el entusiasmo que les permitiese contemplar su trabajo desde una perspectiva nueva y desarrollar así diferentes conductas de liderazgo».

La investigación interna realizada por FitzGerald y Burgmans condujo a un enfoque completamente nuevo que propició la transformación de Unilever, un enfoque cuyo primer paso consistió en el

cambio de actitud mental de sus líderes «estrella». Hoy en día, Unilever está experimentando una transformación muy profunda pero, a diferencia de lo que suele ocurrir en estos casos, todo el mundo tiene muy claro lo que está haciéndose y por qué. Los trabajadores saben que forman parte del cambio y también saben lo que tienen que cambiar, mientras que las medidas financieras y organizativas, por su parte, van por delante de lo previsto. Y todo ello porque dos líderes se atrevieron a escuchar su voz interior.

Para conectar con una visión que sea capaz de estimular la resonancia de una determinada cultura organizativa, los líderes emocionalmente inteligentes deben comenzar mirando en su interior y prestando atención a lo que piensan, sienten y experimentan con respecto a su organización. Bien podríamos decir que este tipo de líderes funcionan como sismógrafos muy sensibles que permiten conectar con la visión ideal y la misión de la empresa y perciben la diferencia existente entre lo que es y lo que podría ser. Y no estamos hablando aquí exactamente de la intuición, sino del uso de la inteligencia emocional para observar e interpretar los indicios más sutiles de lo que realmente está ocurriendo, lo cual nos transmite una información mucho más precisa que cualquier otro tipo de datos.

La conexión con este tipo de visión resulta más sencilla si el líder está habituado a retirarse regularmente a reflexionar a un lugar tranquilo. Todo el mundo sabe que, para sacar agua de un pozo profundo, es necesario mantener la bomba cebada y, del mismo modo, para conectar con la sabiduría de la mente inconsciente se requiere tiempo para reflexionar sobre uno mismo. Es frecuente que esta sabiduría profunda llegue en mitad de la noche, en la llamada «hora de las ratas», ese período oscuro y silencioso en el que permanecemos a solas y los pensamientos empiezan a roernos. Es precisamente en esos momentos de reflexión silenciosa cuando el líder puede encontrar la respuesta a las cuestiones que más le preocupan: «¿Qué es lo que me molesta tanto que ni siquiera en casa puedo olvidarlo? ¿Qué es lo que me confunde, me enreda, me irrita y me inquieta? ¿Dónde está el entusiasmo, la excitación y el significado de mi trabajo? ¿En qué creo realmente?».

Al examinar las fuentes de su ansiedad y de su pasión —y al prestar también atención a sus propios sueños— los líderes pueden

descubrir aquellos aspectos de la cultura, de la misión, de la visión ideal de la organización y también del liderazgo (incluyendo el suyo propio) que necesitan transformarse. Solo cuando el líder percibe de verdad aquellos factores que contribuyen a la permanencia de los trabajadores en el seno de la organización —algo que, evidentemente, va más allá del simple hecho de que «no es más que un trabajo»— pueden articular realmente una visión que despierte la resonancia de sus subordinados.

Para esbozar una imagen futura de la organización que consiga aglutinar a sus empleados, los líderes emocionalmente inteligentes deben ir más allá de su propia visión de las cosas. No olvidemos, en este sentido, que el líder cocrea —junto al resto de la organización— la visión que sirve para unir al grupo y encaminarlo en una determinada dirección. Por eso la resonancia y el cambio sostenible requieren de personas implicadas en una exploración deliberada de sí mismos y de la organización que comienza contemplando la realidad y prosigue luego esbozando la visión ideal.

Veamos ahora varios ejemplos de líderes que han sabido crear una visión ideal compartida de sus organizaciones.

Sintonización frente a alineación

- Keki Dadiseth asumió el cargo de presidente de Hindustan Lever Limited (HLL) en una época de rápidas transformaciones en el entorno comercial de la India. Hasta ese momento, la empresa había pasado por un período de éxito que la había colocado en un lugar puntero pero, en el nuevo entorno comercial, su cultura empezaba a resultar demasiado burocrática, cerrada y falta de transparencia. Se trataba de una cultura que subrayaba tanto las actividades como los logros y sus normas no alentaban tanto la iniciativa como la sumisión jerárquica, lo cual, evidentemente, frenaba su funcionamiento. En tales condiciones resultaba un tanto difícil que las cosas se hicieran rápidamente. Aunque la compañía disponía de un programa de desarrollo de la gestión bien definido, había una notable falta de transparencia que impedía ver con claridad

cuál era su política de promociones o de premios a los trabajadores.

Keki Dadiseth asumió frontalmente el reto y lo hizo convirtiéndose en el modelo del ideal empresarial al que aspiraba. Así fue como llevó a cabo los cambios que deseaba, implicando a los trabajadores en la creación de una nueva visión y de una nueva realidad. Su idea era la de un liderazgo «centrífugo», en el que el centro de gravedad no girase en torno al presidente, sino al conjunto de los empleados. Al cabo de un año, la cultura de la empresa se había visto completamente transformada y todo el mundo reconocía que alentaba la transparencia, la confianza y la iniciativa. Hoy en día HLL ha vuelto a ser, como antaño, una de las empresas más rentables y bien consideradas de grupo de Unilever.

- El proyecto de vacunación que la UNICEF estaba llevando a cabo en la India era muy importante, pero Monica Sharma, la responsable de salud, sentía que el programa necesitaba algún tipo de mejora. Es cierto que el proyecto resultaba muy interesante para quienes trabajaban en los equipos encargados de vacunar a los niños en las aldeas, pero no lo es menos que la mayor parte de los cuatrocientos miembros del personal burocrático —oficinistas, contables y administrativos— estaban muy lejos de sentirse motivados. Con la intención de solventar ese problema, Monica diseñó un plan para que todo el mundo pudiera pasar un tiempo en la vanguardia de la organización, una iniciativa que contó con el firme respaldo de Eimi Watanabe, Thomas McDermott y Lukas Hendratta, comisionada y subcomisionados, respectivamente, de UNICEF en la organización. Gracias a Monica, finalmente, todos los empleados pudieron experimentar en primera persona la misión y la visión ideal que daba sentido a su trabajo y conectar con el entusiasmo que les permitió unirse en torno al mismo objetivo.
- Por muy doloroso que fuera para su personal, el proceso de reestructuración emprendido en los años noventa por la Universidad de Pensilvania fue absolutamente necesario. Hasta el momento en que comenzaron los cambios, los empleados ha-

bían sentido una conexión muy especial con la universidad —integrada en la llamada Ivy League—* y consideraban su empleo como un trabajo permanente y seguro. Pero esa seguridad y complacencia fueron desvaneciéndose en la medida en que los roles y responsabilidades empezaron a cambiar. No obstante, lo que más parecía desmoralizarles era el hecho de perder la imagen de sí mismos que habían tenido en el pasado. Para llevar adelante su programa de cambio, la presidenta Judith Rodin y el vicepresidente ejecutivo John Fry esbozaron una agenda más amplia e inspiradora que pudiera ser compartida por toda la comunidad. Fue precisamente esa dimensión «comunitaria» la que les permitió emprender un proceso que alentó la resonancia e implicó a todo el mundo —tanto de fuera como de dentro de la universidad— en torno a una visión común.

Es frecuente oír decir a los líderes que quieren que sus empleados se «alineen» con su estrategia. Pero lo cierto es que ese término hace pensar en la imagen mecánica de conseguir que todos apunten en la misma dirección, como las partículas que se orientan siguiendo un determinado campo magnético. Pero, en realidad, las cosas no son tan sencillas, puesto que las estrategias —habitualmente revestidas del árido lenguaje de los objetivos empresariales— se dirigen fundamentalmente al neocórtex, es decir, el cerebro racional. Y es que las visiones estratégicas (y, en consecuencia, los planes que se derivan de ellas) suelen ser muy lineales y limitadas y desdeñan las cuestiones emocionales tan fundamentales para alentar el compromiso.

Como bien ilustra cada uno de los ejemplos anteriormente citados, para conseguir que las personas se predispongan realmente al cambio es necesario *alinearse* con ellas, es decir, sintonizar con el tipo de resonancia que estimula simultáneamente la emoción y el intelecto. El reto consiste en permitir que las personas conecten con su visión y con la estrategia comercial de un modo que aliente su entusiasmo. Los líderes emocionalmente inteligentes saben que este proceso no se

* La Ivy League constituye un grupo selecto de ocho universidades privadas de Nueva Inglaterra famosas por su prestigio académico y social. *(N. de los T.)*

limita a conseguir que los trabajadores cobren conciencia de la estrategia de la organización, sino que les obliga a establecer una conexión directa con sus centros emocionales.

La sintonización, a diferencia de la mera alineación, promueve un entusiasmo colectivo que favorece la elaboración de una visión movilizadora de la organización. Además, las visiones que realmente «hacen sintonizar a las personas» —es decir, las visiones que alientan la resonancia— no solo crean organizaciones armónicas, sino que también capacitan a sus integrantes para actuar colectivamente.

Las visiones auténticamente movilizadoras establecen una red de vínculos interpersonales mucho más profundos que cualquier plan estratégico. Y no hay que olvidar que los resultados no dependen tanto de los planes comerciales como de las personas. A fin de cuentas, el éxito de una organización depende de las cuestiones que preocupan a sus integrantes, de lo que hacen y del modo en que trabajan juntos.

Warren Bennis, profesor y reconocido experto en liderazgo de la Universidad de California del Sur, ha dicho que la sintonización consiste en «dirigir la atención a través de la visión», una responsabilidad del líder que encauza los esfuerzos de las personas a través del ideal del grupo.[6] La armonización resulta especialmente importante cuando la organización está atravesando por un momento crítico de cambio y, especialmente, en aquellos casos en que pierden vigencia visiones que antaño contribuyeron al éxito.

La armonización requiere de la participación de los empleados en la identificación de las discrepancias existentes entre la realidad emocional de la organización y la visión ideal que tienen de ella (sin olvidar, evidentemente, sus propias interacciones).

Pero el líder todavía debe dar un paso más allá y acabar poniendo a sus subordinados a cargo del proceso de cambio. Eso fue, precisamente, lo que hicieron los líderes de los ejemplos anteriores. Observemos ahora más detenidamente cada uno de esos escenarios y veamos el modo en que el líder consiguió aglutinar a sus organizaciones en torno a una visión común y promover, de ese modo, un cambio duradero.

Ejemplificar con la propia conducta el cambio que uno desee provocar: Keki Dadiseth e Hindustan Lever

Keki Dadiseth asumió la presidencia de Hindustan Lever Limited (HLL) —una empresa modelo con un largo historial de excelencia en la gestión y el desarrollo empresarial— en una época en la que el entorno comercial de la India estaba experimentando cambios muy profundos.

Pero no tardó mucho tiempo en darse cuenta de que, para poder sobrevivir con éxito en el nuevo escenario liberalizador que estaba atravesando la India, la empresa debía cambiar por completo una cultura asentada en la burocracia y la falta de transparencia.

Dadiseth sabía bien que, para transformar una cultura tan profundamente arraigada y que la empresa pudiera aproximarse a su visión ideal, no bastaba con hablar, cambiar de política o emprender un nuevo programa de formación, sino que necesitaba *demostrar* de un modo bien fehaciente el tipo de conducta al que aspiraba. Y es que, como ilustraba el grabado japonés que adornaba su despacho, su lema era: «Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos juntos». Por eso, desde el mismo momento de partida, utilizó una saludable combinación de los estilos de liderazgo afiliativo (o comprometido) y democrático que, por cierto, no eran muy habituales en la empresa. De esta manera fue dejando de lado el programa de planificación y emprendió una política de puertas abiertas, sin negarse nunca a hablar con los empleados que así lo quisieran. Pero hay que subrayar que Dadiseth no se limitó a escuchar, sino que tuvo muy en cuenta lo que se le decía a la hora de tomar decisiones. También rompió la estructura jerárquica comiendo con el personal en la cantina de la empresa y relacionándose con cualquier trabajador, interesándose por la enfermedad del hijo de un empleado o felicitando a otro por las buenas notas escolares logradas por su hija. Dadiseth sabía perfectamente quiénes estaban realmente interesados en su trabajo y les alababa públicamente y, cuando aparecían dificultades, les instigaba a buscar sus propias soluciones. Así fue como «centrifugó» el proceso de toma de decisiones, permitiendo que sus subordinados mirasen profundamente en su interior, descubriesen dónde estaba el problema y obrasen en consecuencia.

Es cierto que, al comienzo, el nuevo estilo de liderazgo de Dadiseth despertó las suspicacias de todo el mundo, pero no lo es menos que pronto quedó bien claro que era mucho más que un mero gesto, ya que era tan accesible, disponible y transparente que no cabía pensar que su conducta fuese una forma de manipulación. Las relaciones que establecía eran sinceras, positivas y humanas y alentaban la confianza y el respeto y —lo que es todavía más importante— los demás líderes no tardaron en darse cuenta de la importancia de movilizar la energía hacia el compromiso grupal. Pronto todo el mundo empezó a emular la actitud de Dadiseth y las normas de la cultura empresarial fueron encaminándose poco a poco hacia una mayor sinceridad y cooperación. Entonces la actitud «autoritaria» de la empresa acabó desvaneciéndose y se puso fin a la especulación innecesaria, con lo cual aumentó la velocidad del funcionamiento de la organización.

Este cambio en el clima de la empresa y el correspondiente cambio de las relaciones interpersonales acabó transformando por completo el espíritu de colaboración. Súbitamente, todo el mundo empezó a asumir sus responsabilidades, al tiempo que aumentaba el grado de creatividad e innovación. Entonces comenzaron a fluir las ideas en todos los niveles de la empresa —desde el obrero hasta el presidente— y también aumentó la eficacia general.

Pero, durante todo este proceso de establecimiento de relaciones más cordiales y abiertas, Dadiseth no olvidó nunca que su objetivo era el de mejorar el rendimiento de la empresa. Como él mismo decía: «Las relaciones demasiado fáciles obstaculizan la responsabilidad» y, en consecuencia, se aseguró de que nadie se durmiera en los laureles. Por eso no dejaba de repetir a sus líderes que el nuevo tipo de relación que estaba tratando de instaurar debía ir acompañado de un nuevo compromiso con la empresa, con los compañeros y con los propios valores.

Como resultado de todo ello, las cosas empezaron a funcionar más rápida y fácilmente. Decisiones que, en el pasado, hubieran requerido semanas, se tomaban ahora en cuestión de horas o incluso de minutos, sin importar el número de personas implicadas. El compromiso con las decisiones adoptadas también aumentó debido, en parte, al mayor grado de implicación y al aumento de la confianza de los trabajadores en sus líderes. Ahora resultaba más difícil es-

caquearse o culpar a los demás; las relaciones se basaban en la confianza y en la sinceridad y los líderes empezaban a asumir más responsabilidades.

Al cabo de un año, el rendimiento había aumentado espectacularmente en un amplio abanico de cuestiones. La rapidez y eficacia de la puesta en práctica de la estrategia mejoró considerablemente y todo el mundo asumió el programa de desarrollo. Keki Dadiseth había ilustrado con su propia conducta lo que deseaba, mostrando así los principios de la nueva organización que él y su equipo querían establecer: la transparencia, la participación de todos, la sinceridad, el rigor, los resultados, la evaluación concreta de lo que funcionaba y de lo que no funcionaba y la forma de recompensar adecuadamente los logros alcanzados. Usando el poderoso símbolo representado por el grabado de su despacho para configurar el cambio, Dadiseth ayudó a sus empleados a comprender y a regirse por normas de mayor responsabilidad. En pocas palabras, Dadiseth transformó las reglas, proporcionó a las personas una nueva visión de la organización y alentó la resonancia.

Esta alquimia organizativa le permitió esbozar algunas reglas básicas que pueden servir para catalizar el cambio:

- Focalizar la atención de las personas en los problemas y soluciones subyacentes para crear un sustrato común que permita comprender lo que se debe cambiar y por qué. El hecho de articular los problemas y poner de relieve lo encubierto —los hábitos ocultos que habitualmente se dan por sentados— clarifica el estado real de la organización y constituye un poderoso catalizador del cambio. Este proceso que pone de manifiesto lo oculto proporciona a las personas un lenguaje para distinguir lo que sirve de lo que no sirve y un fundamento común para hacer frente al futuro.
- Centrarse en el ideal y combinar los estilos de liderazgo que alientan la resonancia permite que las personas expresen sus expectativas y también sintoniza con la dedicación que sienten por la organización. El hecho de conectar los objetivos personales con una visión ideal significativa garantiza la búsqueda de formas de alcanzar la visión.

- Pasar de la palabra a la acción. Esto es algo que debe comenzar con el propio líder, una de cuyas tareas principales consiste en unir a las personas en torno a un ideal, pasar de la palabra a la acción y generar nuevas conductas.

Y esto es algo que entendió perfectamente Monica Sharma, de UNICEF.

Vivir la misión: Monica Sharma y la UNICEF

En 1989, Monica Sharma asumió el cargo de jefa de un importante proyecto de vacunación que la UNICEF iba a llevar a cabo en la India. El objetivo consistía en paliar la lamentable situación que aquejaba a muchos niños de ese país, que morían innecesariamente de enfermedades tan evitables como el sarampión.[7] Pero Monica no tardó en inquietarse, porque la mayor parte de los cuatrocientos empleados —que trabajaban en los despachos de la sede central— no experimentaban en su vida laboral la misma motivación que los equipos sanitarios que iban vacunando a los niños de aldea en aldea y, en consecuencia, no encontraban sentido en su trabajo cotidiano.

Monica esbozó entonces una solución que pudiera sintonizar a los oficinistas con la misión de la organización y conectarlos *emocionalmente* con su trabajo y, en consecuencia, con su imagen ideal del objetivo a alcanzar. «Entonces urdí un plan para conseguir que todo el mundo se implicase en las cuestiones prácticas de nuestro proyecto», nos dijo Monica. Luego consiguió que la junta directiva de UNICEF aprobase un proyecto que permitiera que todo el mundo pudiera acompañar, de manera rotativa, a los equipos de vacunación que se desplazaban a las aldeas. Eimi Watanabe, Thomas McDermott y Lukas Hendratta, comisionada y subcomisionados, respectivamente, de UNICEF en la organización, se dieron cuenta rápidamente de que el mejor modo de alentar la innovación y promover, en consecuencia, el cambio —*especialmente* en el seno de una gran organización burocrática— consiste en secundar las iniciativas del agente del cambio. Y eso fue, precisamente, lo que hicieron.

Los miembros del personal pudieron entonces percibir directa-

mente —la mayor parte de ellos por vez primera— el verdadero objetivo de la organización. Su misión consistía en reunir a los niños y llevarlos a las improvisadas clínicas, lo cual les permitió darse cuenta del funcionamiento real de los equipos de salud. Entonces pudieron experimentar la excitación, la esperanza, las dudas y el miedo de las madres que se asustaban de las jeringas y temían lo que pudiera ocurrirles a sus hijos. Así fue como, poco a poco, los administrativos fueron cobrando conciencia de la extraordinaria importancia que tenía su trabajo —aparentemente rutinario e insignificante— para salvar la vida de un niño.

La historia de cierto chófer de UNICEF resulta muy ilustrativa en este sentido. En el pasado, esa persona consideraba que su trabajo se limitaba a llevar de un lado a otro a los equipos de salud —sin relacionarse apenas con los aldeanos—, pero todo cambió el día en que se implicó más personalmente. A partir de ese momento, no se limitó a esperar a que llegara el momento de realizar el viaje de vuelta, sino que comenzó a hablar con los miembros del equipo sanitario y con las madres, viendo el miedo en sus ojos y en los ojos de sus hijos y percatándose de las dificultades que tenían muchas de ellas para consolarles.

Por iniciativa propia, comenzó entonces a congregar a pequeños grupos de madres en torno a su coche, explicándoles la importancia de la vacunación y sus posibles efectos colaterales y aconsejándolas también sobre la mejor forma de calmar a sus hijos. De un modo u otro, ese conductor acabó instaurando una especie de miniseminarios informales —pero no, por ello, menos fructíferos—, una improvisada actividad que no solo cumplió con la función de informar y tranquilizar a las madres, sino que también mejoró notablemente la eficacia de la labor que estaban desempeñando, al tiempo que permitió que los médicos y las enfermeras valorasen más positivamente la contribución del personal administrativo... y, evidentemente, aumentó también el grado de implicación y compromiso del chófer en cuestión.

Ese compromiso se puso manifiestamente de relieve el día en que, al cabo de varias horas de haber llegado a cierta aldea, todavía seguían esperando la vacuna. En el pasado, nuestro hombre simplemente se hubiera encogido de hombros y se hubiera limitado a trasladar de

nuevo al equipo a la sede central. Después de todo, su trabajo no consistía en llevar la vacuna, ni tampoco recibiría compensación alguna por las horas extraordinarias que pudiera invertir en la resolución del problema. Pero ese día, sin embargo, se dio cuenta de lo decepcionada que se sentiría su «clase» informal de madres si no recibían la vacuna que esperaban. Así fue como, sin pensárselo dos veces, cogió el coche, fue hasta una aldea distante y, al cabo de unas pocas horas, estaba de vuelta con el medicamento.

Al obrar de ese modo, nuestro chófer dio un paso muy importante en la consolidación de una nueva cultura en el seno de la organización, una cultura que valoraba el compromiso y alentaba la búsqueda de nuevas formas de colaborar y experimentar la misión. Así fue como Monica Sharma consiguió que, independientemente de su función, todos los trabajadores reconocieran y sintonizasen con sus respectivas misiones, alentando una resonancia más estable que la que hubiera generado cualquier programa estándar de cambio. De hecho, hay que decir que el personal la ayudó de buen grado a construir la nueva visión ideal. Pero fue el estilo de liderazgo visionario de Monica el que permitió que los empleados comenzasen a valorar la importancia de sus posibles contribuciones —por más humildes que estas fueran— al bienestar de los niños. Y es que Monica sabía muy bien que las personas solo se esfuerzan realmente cuando tienen la posibilidad de ver directamente los resultados de su trabajo, es decir, cuando no existe discordancia entre lo que creen y lo que hacen.

Pero el cambio no hubiera llegado muy lejos si se hubiera limitado simplemente a una visita concreta a las aldeas. Monica se dio perfecta cuenta de que, para que esos inspiradores momentos se tradujesen en nuevas formas de funcionamiento —en nuevas normas culturales que perdurasen en el tiempo—, los trabajadores necesitarían algo más, como hablar de sus experiencias, compartir sus sentimientos y conocimientos y dar forma a los relatos que acabarían configurando la nueva cultura.

Para ello Monica organizó, durante los fines de semana, reuniones abiertas en las que todo el mundo pudiera compartir sus experiencias. Cuando los empleados empezaron a expresar los problemas con los que se encontraban y a pedir consejo, Monica asumió un estilo de liderazgo *coaching* que convirtió las reuniones en auténticas

sesiones de aprendizaje. Esas fueron reuniones muy estimulantes caracterizadas por el buen humor y el compañerismo y en las que todo el mundo se sintió muy implicado e inspirado para afrontar más positivamente su trabajo.

Aun hoy en día, varios años después de haber puesto en marcha esa iniciativa, son muchos los empleados que siguen considerándolo como un punto crítico, tal vez el más estimulante de su vida laboral. Lo más importante, en su opinión, era la confianza que Monica depositó en ellos y su idea de que, aun sin estar especializados, sus servicios podían ser de gran ayuda. Fue precisamente esa confianza la que permitió que muchos de los empleados —como el chófer de nuestro ejemplo— fueran más allá de sus expectativas. Y todos recuerdan también muy positivamente el hecho de que Monica se hallara disponible y alentara su aprendizaje a lo largo de todo el proceso.

Es evidente que Monica sabía muy bien que estaba sintonizando a las personas con una misión que ejemplificaba los valores de UNICEF, al tiempo que también les proporcionaba una forma concreta de materializar su visión. Así fue como pudo conectar con las emociones de los trabajadores y tener en cuenta la necesidad humana de llevar a cabo un trabajo significativo, lo cual le permitió sintonizar los valores y posibles contribuciones de sus empleados con la misión global de la organización. El suyo es, en suma, un ejemplo palpable del liderazgo resonante en acción, un tipo de liderazgo que sabe estimular el entusiasmo de los empleados y conectarlos con la visión ideal. Hay que reconocer que, en ese sentido, Monica Sharma desempeñó a la perfección la tarea *primal* de un líder.

Pero ¿qué ocurre cuando una organización requiere ajustes que van mucho más allá de la actitud, ajustes que transforman por completo el modo en que las personas realizan su trabajo? Hay veces en que la resonancia con la visión ideal es lo único que fomenta la cohesión del grupo, impide el agotamiento de los trabajadores y les mantiene centrados y positivos en medio del cambio.

Eso fue, precisamente, lo que ocurrió en la década de los noventa cuando la Universidad de Pensilvania se vio obligada a superar una crisis.

Sintonizar con la comunidad: Judith Rodin, John Fry y la Universidad de Pensilvania

Desde mediados hasta finales de los años noventa, la Universidad de Pensilvania experimentó una profunda reestructuración que transformó por completo las funciones de los miembros del personal, provocando una auténtica conmoción que puso en grave peligro un futuro laboral hasta entonces aparentemente seguro. Pero lo más desmoralizante no era tanto la posible pérdida de su trabajo como el hecho de romper la imagen de «privilegio» que conllevaba trabajar en Penn, una de las universidades de la llamada Ivy League. Y, por más que la reestructuración fuese necesaria para el futuro de la universidad, el proceso de cambio llenó de inquietud y temor a todos los implicados.[8]

Judith Rodin y John Fry, presidenta y vicepresidente ejecutivo, respectivamente, se dieron cuenta de que, para poder mantener el ritmo de la agenda de cambios prevista, era necesario llevar a cabo alguna intervención que movilizase a los empleados. Para ello esbozaron un programa mayor —que tuvo en cuenta a la comunidad externa a la universidad— que resultase lo suficientemente inspirador como para movilizar los corazones y mentes de los implicados y encaminarlos en la dirección deseada.

Su primer paso fue subrayar que la misión fundamental de la universidad debía centrarse en su posible aportación a la sociedad. Se trataba de algo que Penn —y la comunidad del oeste de Filadelfia que le rodeaba— llevaba muchos años sin oír. De hecho, la relación entre la universidad y la ciudad estaba atravesando por un momento crítico y existían abiertas discrepancias en torno al emplazamiento y momento en que debían erigirse sus nuevas dependencias, a quién le correspondían las funciones de limpieza y seguridad y quién debía asumir la responsabilidad, en última instancia, de atajar el aumento de la delincuencia.

Pero la visión de Rodin y de Fry no se quedó en mera retórica, sino que acabó plasmándose en acciones muy concretas. Para ello colaboraron con autoridades, funcionarios, maestros y policías en el diseño de proyectos destinados a mejorar la iluminación viaria, aumentar la calidad de la educación de las escuelas locales y

recabar fondos para que los residentes pudieran emprender la rehabilitación de sus viviendas. También pusieron a punto un programa de concesión de créditos que permitiera a profesores y demás miembros del personal mudarse al área que rodeaba la universidad y concentraron su atención en el desarrollo de nuevos hoteles, tiendas y servicios que resultaran tan atractivos para los residentes como para los visitantes. Además, también acometieron un ambicioso proyecto para reinsertar laboralmente a los desempleados de los barrios del oeste de Filadelfia y para contratar los servicios de las empresas regentadas por minorías de la zona en los proyectos de construcción y otros negocios.

En la medida en que los beneficios derivados de la puesta en marcha de esta nueva estrategia se tornaron patentes, el personal de Penn fue sumándose al proceso de cambio. ¿Quién podía estar en contra de la mejora de las relaciones con la comunidad? ¿Quién podía negarse a vivir en un barrio mucho más iluminado y lleno de zonas verdes que había experimentado una espectacular disminución del crimen, en donde las viviendas estaban rehabilitándose y en donde todos podían beneficiarse de créditos más ventajosos? Y es que los valores alentados por la nueva estrategia —la remodelación urbana y el compromiso con una comunidad viva y diversificada— resultaban muy atractivos y gratificantes y hacía que todos los participantes se sintieran a gusto formando parte de Penn.

Los beneficios que supuso este programa para la comunidad del oeste de Filadelfia son bien patentes apenas echamos un vistazo al aspecto y el funcionamiento actual de la ciudad. Pero lo que ocurrió en el seno de la universidad fue igualmente extraordinario porque, al conseguir que los trabajadores se implicasen en la nueva iniciativa, Rodin y Fry también lograron despertar su compromiso por otras cuestiones más complejas. Así fue como el personal llegó a darse cuenta de que sus líderes realmente creían en los valores que constituían la esencia del proceso de cambio y, en consecuencia, empezaron a mirar con nuevos ojos las transformaciones internas que estaban llevándose a cabo en la universidad. En última instancia, Rodin y Fry contribuyeron a crear una organización resonante en la que los individuos se sienten comprometidos con una estrategia que no se halla desvinculada de sus valores personales. Y ello no solo ha servido para dotar de un mayor significado a la visión ideal del cambio, sino que también ha estabilizado su implantación.

El establecimiento de una organización emocionalmente inteligente

La idea de que la inteligencia emocional es importante en el ámbito laboral no es nueva, aunque solo muy recientemente la investigación ha comenzado a demostrar su auténtica trascendencia para el éxito de cualquier organización. De hecho, la inteligencia emocional y la resonancia constituyen el principio organizador de la comunidad *primal*, grupos de cincuenta a cien personas unidas por estrechos lazos que vagaban por la faz de la tierra y cuya supervivencia dependía de su grado de comprensión y cooperación mutua.

En cierto modo, las hordas de cazadores-recolectores de las antiguas sabanas no se diferenciaban mucho de los equipos de trabajo actuales de Hindustan Lever, UNICEF o la Universidad de Pensilvania. No olvidemos que el grado de cohesión y significado de un grupo humano depende de su resonancia. En las mejores organizaciones, las personas participan de la misma visión colectiva y comparten una química especial que les lleva a sentirse más unidos y también les hace comprender a los demás y ser comprendidos por ellos y, en consecuencia, fomenta el bienestar interpersonal.

La tarea fundamental de los líderes emocionalmente inteligentes consiste en crear organizaciones resonantes, líderes que saben movilizar a sus subordinados para que descubran la verdad sobre sí mismos y sobre la organización, personas capaces de reconocer la *realidad* y de ayudar a sus colaboradores a identificar los aspectos más dolorosos y a apoyarse en las fortalezas de la organización. Al mismo tiempo, son personas que saben unir a los demás en torno a una imagen ideal, creando y ejemplificando nuevas formas de abordar el trabajo en equipo, personas que saben utilizar los sistemas que regulan el flujo y reflujo de las relaciones y el trabajo en la organización para alentar y mantener la resonancia.

Existen varias reglas de compromiso que, según nuestra investigación y nuestro trabajo con las organizaciones, contribuyen a crear

una cultura resonante, emocionalmente inteligente y eficaz. En este sentido, existen tres elementos fundamentales: descubrir la realidad emocional, visualizar el ideal y alentar la inteligencia emocional; tres puntos que consideraremos con más detenimiento en las siguientes secciones.

El descubrimiento de la realidad emocional

- *Respetar los valores del grupo y la integridad de la organización.* Aunque las visiones cambien, el líder debe asegurarse de que el «centro sagrado» —que todo el mundo considera fundamental— permanece intacto. Y es que el reto esencial del líder consiste en identificar realmente ese centro, no solo desde su propia perspectiva, sino también desde la perspectiva de todos los implicados. El segundo desafío al que se enfrenta el líder consiste en determinar con claridad lo que *hay* que cambiar —por más que todo el mundo lo valore— y alcanzar, a este respecto, un consenso general. En el caso de que haya que cambiar las creencias, las actitudes o la cultura de la organización, deberán ser las personas las que impulsen este cambio. Pero este es un proceso que no puede forzarse y, por ello, el individuo que lo emprende debe estar personalmente muy motivado, aunque no tanto por el miedo como por la esperanza y el entusiasmo. Y esto es algo que el líder visionario sabe estimular respetando los sentimientos y las creencias de quienes le rodean y demostrando simultáneamente, de manera bien fehaciente, las ventajas del cambio.

- *Sin prisa pero sin pausa.* Cierto líder cuyo estilo fundamental es el *coaching* suele decir a sus alumnos: «Para salvar la vida en medio del fragor de la batalla no cabe apresurarse y hay que saber mantener la calma». Del mismo modo, los enfoques que aspiran a provocar cambios instantáneos tampoco sirven para alentar la resonancia y crear organizaciones emocionalmente inteligentes. Para ello es necesaria una ralentización que permita que las personas hablen acerca de los sistemas y la cultura de su organización, algo que, pese a ser decisivo, brilla por su ausencia en la mayor parte de los casos. Procesos como la *indagación dinámica* requieren de una adecuada combinación entre los estilos de liderazgo afiliativo, *coaching* y democrático. El líder debe saber escuchar lo que las personas tienen que decirle acerca de la cultura y de la realidad emocional de la organización. Tanto el liderazgo *coaching* (en el que el líder sabe escuchar lo que se le dice) como el democrático (que se centra en el logro del consenso) garantizan el compromiso profundo de los empleados con el proceso del cambio. En este sentido, el líder emocionalmente inteligente es el que sabe servirse de esos estilos para frenar el ritmo y poder así descubrir lo que las personas necesitan para desarrollarse.

- *Iniciar en la cúspide una estrategia que parta desde abajo.* La cúspide del liderazgo *debe* estar dispuesta a admitir la verdad sobre la realidad emocional de la organización y comprometerse también en alentar la resonancia en torno al ideal común. Pero eso por sí solo no es suficiente y también se precisa de una estrategia ascendente que parta desde la base, porque la resonancia solo aparece cuando todo el mundo está sintonizado con el cambio. Con ello queremos decir que todos los líderes de la organización —tanto los formales como los informales— deben hablar detenidamente acerca de lo que sirve y de lo que no sirve y de lo interesante que sería que la organización se orientara más en la dirección de lo que realmente *ya* está funcionando. Merecería, por tanto, la pena invertir el tiempo que fuese necesario en las conversaciones que alienten el acuerdo porque ellas son, a fin de cuentas, las que permiten que las personas piensen y se expresen y también sirven para mostrarles el camino a seguir. A fin de cuentas, es el entusiasmo el que proporciona el impulso necesario para pasar de la palabra a la acción. Pero ese movimiento debe orientarse adecuadamente hacia la imagen ideal, hacia los valores colectivos y hacia nuevas formas de trabajo en equipo. La transparencia de los objetivos, la apertura del proceso de cambio, la implicación del mayor número de personas posibles y la configura-

ción de nuevas conductas proporcionan el impulso necesario para provocar un cambio que parta simultáneamente tanto desde la cúspide como desde la base de la organización en dirección a la resonancia.

Visualizar el ideal

- *Dirigir la mirada hacia adentro.* Para esbozar una visión que aliente la resonancia, el líder debe prestar la debida atención y, para ello, debe comenzar sintonizando con sus propios sentimientos y con los sentimientos de los demás. Los meros hechos —lo que ocurre en el mercado de trabajo, por ejemplo— jamás proporcionan la información necesaria para elaborar una visión significativa que llegue a conmover el corazón de los integrantes de una organización. Solo cuando el líder sabe «ver» las emociones podrá esbozar una visión significativa con la que todo el mundo pueda identificarse a un nivel personalmente profundo.

- *Más allá de la mera militancia.* Para que una visión resulte estimulante, debe llegar al corazón de las personas. Y es que las abstracciones solo son significativas cuando las personas pueden ver, sentir y tocar los valores y la imagen ideal de la organización. Es preciso, por tanto, conectar a los empleados con una visión significativa que aliente su resonancia. Y, para ello, las personas deben sentir la posibilidad de alcanzar el sueño de la organización sin poner en peligro, por ello, sus sueños, valores y creencias.

- *Primero las personas, luego la estrategia.* Los líderes que utilizan estilos de liderazgo que alientan la resonancia generan normas que fomentan el compromiso, la implicación y la búsqueda activa de la visión ideal, al tiempo que promueven el establecimiento de relaciones laborales más sanas y productivas. Son líderes que saben conectar con las necesidades y deseos de la gente y que contribuyen al establecimiento de una cultura que

fomenta deliberadamente la buena salud de la tribu. El líder que centra su atención en las personas establece los vínculos emocionales que configuran la base en que florece la resonancia. Es por ello que sus subordinados le seguirán tanto en los buenos como en los malos tiempos. La resonancia establece un vínculo invisible y poderoso entre las personas basado en la confianza y en la creencia en lo que hacen. Pero, para que tal cosa ocurra, las personas deben relacionarse en tiempo real —no solo virtual—; es decir, deben hablar, reír, compartir historias e incluso colaborar en la elaboración de un sueño compartido.

El mantenimiento de la inteligencia emocional

- *Pasar de la visión a la acción.* Los líderes deben aprovechar toda oportunidad que se les presente para poner de relieve el modo en que se experimenta la visión y cómo puede ser vivida tanto hoy en día como en el futuro. En este sentido, el líder se sirve de sí mismo como un instrumento de descubrimiento y de cambio y sabe mantenerse cerca del proceso y no abandonarlo hasta alcanzar el objetivo. En el mejor de los casos, todas sus interacciones y decisiones deben ser coherentes con sus propios valores y con los de la organización que pretenden crear. Sus estilos de liderazgo fundamentales deben ser el *coaching*, el visionario y el democrático, todos ellos caracterizados por el respeto hacia las personas, y proporcionar un modelo del modo de encarnar sus propios valores y la misión de la organización.

  Pero, además de la actitud del líder, es necesario dar otros pasos para ejecutar prácticamente la visión, cambiar las estructuras y el diseño de los puestos de trabajo de la organización, remodelar las normas de relación y modificar los sistemas y expectativas de rendimiento para que se acomoden mejor a la visión ideal y conseguir así un mejor ajuste de los empleados a la misión de la organización.

- *Crear sistemas que alienten las prácticas emocionalmente inteligentes.* Si bien las personas son muy importantes, también lo son los sistemas, las reglas y los procesos. El recordatorio de lo que es aceptable y de lo que no lo es constituye un poderoso movilizador de la conducta, ya se trate de políticas, de procedimientos (que actúan a modo de refuerzos) o de la atención a las conductas más adecuadas del liderazgo. Para que una organización promueva prácticas emocionalmente inteligentes, las reglas, las normas y los recursos humanos deben hallarse en sincronía con los resultados deseados. Es absurdo esperar un liderazgo emocionalmente inteligente cuando, de hecho, tal cosa no se reconoce en el tipo de recompensas o en los sistemas de gestión del rendimiento utilizados. Por eso hay que cambiar las reglas y, si fuera menester, reforzar la visión.

- *Gestionar adecuadamente los mitos del liderazgo.* Los mitos y leyendas trascienden los altibajos del trabajo cotidiano y las convulsiones del cambio. De ahí que, cuando se utilizan los mitos adecuados —es decir, los mitos que alientan la inteligencia emocional y la resonancia—, resulte mucho más sencillo generar un clima emocional positivo y estable, aun en medio de la adversidad. Los líderes influyen muy poderosamente en el clima emocional de una organización y también suelen ser los protagonistas de sus leyendas. Por eso el hecho de aprender a gestionar adecuadamente los mitos, las leyendas y los símbolos de una determinada organización puede convertirse en un poderoso instigador del cambio. Al utilizar, pues, el poder simbólico que le confiere su rol para configurar la inteligencia emocional del grupo, el líder puede servirse de sus gestos y acciones más pequeñas para generar mitos nuevos y más positivos.

No olvidemos que, en última instancia, la creación de organizaciones emocionalmente inteligentes es una de las principales responsabilidades del líder. De él depende que una organización identifique su realidad (incluyendo las normas culturales que obstaculizan su movimiento), articule su visión ideal y contribuya a que los distintos

integrantes descubran el papel que les corresponde. También son los líderes los que sintonizan a las personas con la visión ideal y emprenden las acciones necesarias para promover el cambio.

Los líderes emocionalmente inteligentes que se sirven de estilos del liderazgo que alientan la resonancia y crean normas que promueven el establecimiento de relaciones más sanas y eficaces (en lugar de utilizar estilos que despiertan el miedo y promueven el cinismo) liberan una fuerza muy poderosa: la energía colectiva de la organización para lograr cualquier estrategia comercial que se propongan. Estos líderes saben trabajar con lo positivo, esbozan una visión y una misión inspiradora que se halla profundamente inserta en el tejido de la organización e infunden sentido al trabajo de sus subordinados.

11

La creación del cambio sostenido

¿De qué modo puede el líder crear una organización resonante que perdure a lo largo del tiempo? Este es un reto que solo puede superarse asegurándose de que el liderazgo emocionalmente inteligente impregna la totalidad del entramado de la empresa. Si tenemos en cuenta que la resonancia de una determinada organización depende del grado de inteligencia emocional de sus líderes, no cabe la menor duda de que la profundidad del cambio será mayor cuanto mayor sea el número de líderes implicados en él.

En toda gran organización existen, de manera natural, bolsas de resonancia y bolsas de disonancia y es la proporción entre unas y otras la que determina su clima emocional y, en consecuencia, también su rendimiento. La clave para decantar ese equilibrio inestable en la dirección deseada consiste en crear un cuadro de líderes capaces de crear grupos emocionalmente inteligentes.

No obstante, la misma naturaleza de las organizaciones no parece predisponerlas a alentar el nuevo aprendizaje.[1] De hecho, los líderes que buscan el cambio deben comenzar reconociendo que se enfrentan a una paradoja, ya que las organizaciones se asientan en la rutina y el *statu quo* y los profesionales que trabajan en ellas confían en los sistemas establecidos para llevar a cabo su cometido con la menor resistencia y el menor esfuerzo posibles. Por eso los trabajadores no suelen estar muy dispuestos a aprender cosas nuevas.

El desarrollo de un nuevo estilo de liderazgo se centra, fundamentalmente, en la transformación de las relaciones interpersonales. Y esta es, en el mejor de los casos, una tarea compleja que trasciende con

mucho el ámbito exclusivamente teórico. Lamentablemente, sin embargo, la mayor parte de la formación académica y de los procesos de desarrollo del liderazgo al uso se quedan muy cortos, no solo debido a lo que hacen, sino, sobre todo, a lo que *no* hacen. Aun los mejores procesos de desarrollo —los basados en los cinco descubrimientos que hemos subrayado en este libro— servirán de muy poco para transformar una *organización* si únicamente se centran en el nivel individual y no tienen en cuenta el poder de la realidad emocional y de la cultura de la organización.

Consideremos, a este respecto, la situación descrita en el siguiente apartado, en la que, más allá de la bondad de las intenciones, el resultado del aprendizaje de la organización solo conllevó la transformación de unas pocas personas a expensas de un gran dispendio de tiempo y energía.

El fracaso del liderazgo creativo

Después de haber atravesado personalmente un proceso de desarrollo de las competencias de la inteligencia emocional con un *coach*, de haber recibido el *feedback* proporcionado por una evaluación de 360 grados y de haber constatado palpablemente una espectacular mejora de sus habilidades de liderazgo, el CEO de una sucursal del banco Pacific Rim se empeñó en que los seiscientos ejecutivos de su empresa tuvieran también la posibilidad de beneficiarse de un proceso parecido y, para ello, encomendó al jefe del departamento de recursos humanos la elaboración de un programa similar. Pero, cuando ese proceso se puso finalmente en marcha, solo se inscribieron y pasaron por él los más curiosos y valientes... precisamente los que menos lo necesitaban.

El problema era que, hasta ese momento, la cultura de la organización había desdeñado como una pérdida de tiempo la asistencia a ese tipo de seminarios y, en consecuencia, nadie los valoraba. Una de las formas de garantizar la adecuada valoración de los programas de aprendizaje consiste en asegurarse de que se trata de una iniciativa impulsada por el principal líder. Y es que cualquier programa de desarrollo del liderazgo que aspire a tener éxito deberá convertirse en

una prioridad estratégica de la empresa, una cuestión promovida y alentada desde los niveles más elevados del escalafón como, por ejemplo, la junta directiva o el consejo de administración.

Y eso fue, precisamente, lo que no pareció comprender el CEO de Pacific Rim. De hecho, cuando se enteró de las pocas personas que se habían interesado en recibir el mismo tipo de *coaching* y *feedback* que tan patentemente había transformado su propio estilo de liderazgo —ya que su anterior modalidad compulsivamente timonel se había visto ampliada con facetas de liderazgo más afiliativas, visionarias y *coaching*—, se quedó desolado. Porque hay que decir que ese líder había comenzado a dirigir sesiones de *coaching* con sus colaboradores más directos y también había pedido a sus subordinados que le mantuvieran informado de los acontecimientos importantes de las vidas de sus empleados. Un ejemplo muy claro de esta transformación tuvo lugar cuando desconvocó una reunión y envió a una empleada a casa al enterarse de que su marido había enfermado de repente, un gesto amable y bondadoso que anteriormente jamás se le hubiera ocurrido.

A pesar de todo ello, sin embargo, fueron muy pocas las personas que se inscribieron en el programa de desarrollo del liderazgo, porque todavía parecía percibirse como algo carente de importancia para la agenda global de la dirección. Es cierto que el CEO había pasado por una experiencia realmente transformadora, pero no lo es menos que también la había interrumpido. Y, por más palpables que fueran los cambios que experimentó, nadie pareció comprender realmente el proceso de aprendizaje que había atravesado: el *coaching*, el *feedback* y el programa de desarrollo personal. Por eso el nuevo plan de desarrollo del liderazgo que se les presentó no dejó de ser uno más del amplio repertorio que les brindaba el departamento de recursos humanos de la empresa. Fue como si, al delegar y encauzar el programa a través del departamento de recursos humanos, el CEO hubiera transmitido también —de manera ciertamente inadvertida— el mensaje de que se trataba de algo que no tenía demasiada importancia.

Así pues, para que el desarrollo del liderazgo sea un éxito, el equipo directivo debe demostrar que el compromiso viene de la misma cúpula de la empresa. Desafortunadamente, sin embargo, lo que hemos observado en la mayor parte de los casos no difiere de lo

EL *COACHING* EJECUTIVO

Los líderes deben equilibrar el aprendizaje —que, por definición, conlleva cierta vulnerabilidad— con la gestión de su imagen en tanto que líderes. Y un buen modo de conseguirlo consiste en contratar los servicios de un *coach* ejecutivo, un tipo de relación en la que el líder se siente lo bastante seguro como para hablar libremente de las aspiraciones y retos a los que se enfrenta y explorar nuevos caminos. En el contexto proporcionado por el *coaching* ejecutivo, los líderes pueden hablar de las cosas que les duelen y les apasionan y llegar a establecer un contacto muy profundo consigo mismos, con sus equipos y con la organización. Pero es evidente que este tipo de relación —profunda, segura, confidencial y casi sagrada— está lejos de ser moneda corriente dentro del ámbito de las organizaciones.[2]

El llamado *coaching* ejecutivo suele centrarse en la evaluación del liderazgo y en la atención continua al proceso del desarrollo personal. También incluye trabajar en cuestiones organizativas de índole general que suelen afectar a las relaciones interpersonales, como los retos que debe afrontar en la relación con su equipo, con el clima, la cultura y la política, la organización y el modo en que todo ello se adapta a la estrategia de la empresa.

Existen muchos tipos de evaluación y de *feedback* del liderazgo, pero los mejores de ellos pasan por la entrevista y la observación realizada por un *coach* ejecutivo profesional. En este sentido, las entrevistas se asemejan a conversaciones que tienen la intención de establecer una relación profunda y confidencial entre el líder y el *coach*. El proceso típico consiste en hablar de la carrera y de la vida del líder, de los problemas ligados a la gestión y el liderazgo y de cuestiones de índole organizativa, como el clima emocional, la política y los sistemas de la organización. Esta última fase, además, también suele incluir la observación sistemática del funcionamiento del líder en entornos como reuniones, conferencias y revisiones del rendimiento de sus empleados.

Uno de estos procesos —denominado «Un día en la vida»— fue desarrollado por nuestro colega Fran Johnston, del Gestalt Institute de Cleveland.[3] Se trata de un proceso en el que el *coach* pasa un día entero con el líder, siguiéndole literalmente a todas partes, asistiendo a todas sus reuniones, acompañándole durante las sesiones individuales que mantiene con sus empleados y permaneciendo a su lado mientras realiza incluso sus llamadas telefónicas. Ni que decir tiene que esta actividad se lleva a cabo explicitando claramente a los empleados lo que se está haciendo, lo cual tiene la ventaja añadida de poner claramente de manifiesto el compromiso del líder con el proceso de aprendizaje y de desarrollo del liderazgo.

El proceso de *coaching* también suele incluir evaluaciones más estructuradas, como la entrevista conductual, el *feedback* de 360 grados sobre las competencias de la inteligencia emocional, el estilo de liderazgo, el clima emocional y otros factores relativos al líder y a su organización. Es evidente también que, cuando el *coaching* se refiere a los equipos y a las organizaciones, no se circunscribe exclusivamente a la perspectiva proporcionada por el líder. Poco importa, en tal caso, que el líder padezca o no la enfermedad del CEO porque, sea como fuere, son muchos los datos que se filtran, atenúan o disfrazan antes de que la información llegue a la cúspide de la organización.

Por eso las entrevistas, la observación, la evaluación —y hasta una especie de miniproceso de indagación dinámica— pueden proporcionar al *coach* una información muy valiosa que sirva al líder para comprender lo que realmente está ocurriendo en una determinada organización. Huelga decir que este proceso solo funciona bien cuando el *coach* puede garantizar la confidencialidad de las personas que han proporcionado información acerca del líder, lo cual supone que solo transmite al líder datos generales y nunca cuestiones concretas.

De este modo, el *coaching* constituye una especie de catalizador del aprendizaje del líder que proporciona una imagen diferente —y, en ocasiones, muy precisa— de lo que está sucediendo en la organización, especialmente del modo en que los empleados perciben al líder y al equipo directivo.

que sucedió en Pacific Rim, es decir, que los programas de desarrollo del liderazgo suelen acabar convirtiéndose en una iniciativa más del departamento de recursos humanos.

Pero, a pesar de su experiencia técnica y, en muchos casos, de su contribución a la estrategia, el departamento de recursos humanos no puede provocar grandes cambios en la conducta ni en la cultura de una empresa. Aun los mejores profesionales del campo de los recursos humanos saben bien que, en opinión de los empleados, su actividad se halla desconectada de las cuestiones cotidianas. Y, aunque se trate de una estimación injusta, subraya claramente la importancia de que los líderes de la cúpula directiva de la organización se comprometan activamente en cualquier tipo de proceso de desarrollo del liderazgo.

Pero existe otra razón que explica las ventajas de que el compromiso provenga de la cúspide de la empresa y es que el tipo de cambio del que estamos hablando exige esfuerzo, apoyo y recursos (y, con ello, no solo estamos refiriéndonos a los recursos económicos). El nuevo tipo de liderazgo que proponemos en este libro requiere de una nueva actitud mental y de nuevas conductas y, para que tal cosa ocurra, la cultura, los sistemas y los procesos de la organización deben experimentar también una transformación muy profunda. Cuando hablamos de líderes que alientan la resonancia estamos hablando de líderes capaces de sintonizar con la realidad emocional de la organización —con su cultura y con las conductas más profundamente arraigadas— y de transformarlas. Pero, si tenemos en cuenta que los grupos y las organizaciones giran en torno al *statu quo* y se resisten a todo aquello que pueda amenazarlo, comprenderemos fácilmente que este nivel de cambio requiere de un liderazgo valiente y fuerte, así como de un compromiso inquebrantable.

Tener en cuenta la cultura de la organización

Pero ni siquiera las órdenes procedentes de los niveles superiores de la organización pueden garantizar que una determinada iniciativa de desarrollo del liderazgo ponga en marcha los cambios deseados. Consideremos, por ejemplo, el caso de una empresa de servicios con la que trabajamos. Los altos directivos de esa empresa sabían bien que,

dada la naturaleza fluctuante de su negocio, no tardarían mucho en perder el lugar que habían alcanzado si no conseguían modificar el comportamiento de sus empleados. Pero, en lugar de intentar transformar los hábitos de toda la organización —algo que les pareció demasiado complejo— decidieron que bastaría con que un pequeño número de directivos aprendiesen las nuevas competencias. Pocos años después, sin embargo, resultó evidente el fracaso de esa iniciativa. Las prácticas del liderazgo eran sumamente confusas, la moral se hallaba por los suelos, la movilidad laboral era más elevada que nunca y la empresa se hallaba a punto de ser vendida en contra de la voluntad de sus líderes.

Al comienzo, el equipo directivo hizo las cosas bien. Empezaron determinando la necesidad estratégica de emprender un proceso de desarrollo del liderazgo. Luego llevaron a cabo una investigación y esbozaron un modelo de aptitudes que incluía la mayor parte de las competencias de la inteligencia emocional. Posteriormente, diseñaron un interesante proceso de desarrollo del liderazgo centrado explícitamente en los cinco descubrimientos y seleccionaron a personas que estaban muy motivadas a participar en él.

La dirección de la empresa, en suma, elaboró un proceso de cambio integral. Entonces comenzaron a modernizar los procesos de relaciones humanas que utilizaban para su política de contratación y ascensos de modo que tuvieran en cuenta las nuevas competencias del liderazgo. Era como si los líderes supieran intuitivamente que la organización reforzaba normas culturales negativas y que los viejos hábitos se hallaban desconectados de lo que esperaban los nuevos clientes, vendedores y socios. Pero lo cierto es que ignoraban el modo de transformar la cultura de la organización y, puesto que la modificación de los hábitos profundamente arraigados y de la cultura subyacente de la organización les parecía una tarea imposible, decidieron centrar su atención en el desarrollo de un determinado número de líderes individuales. Pero su expectativa de que tuviera lugar una especie de «efecto dominó» que acabase transformando a toda la empresa no tardó en desvanecerse en la nada. Y es que algunas de las nuevas competencias del liderazgo eran tan opuestas a la cultura de la empresa que, cuando comenzaron a aplicarlas, no hicieron más que ahondar los problemas existentes.

Una de las nuevas competencias, por ejemplo, alentaba la importancia de hacer lo que uno considerase correcto, aun cuando ello supusiera enfrentarse al jefe. Fue entonces cuando cierto líder, animado por la aparente predisposición de la dirección a respaldar la asunción de riesgos, se puso inmediatamente a trabajar en lo que él consideraba como un problema empresarial... y ético. Cuando comenzó a discutir esta cuestión en el programa del liderazgo, llegó a verlo como una oportunidad para ejercitar una nueva conducta y contribuir también, según creía, a que la empresa hiciera lo correcto. La respuesta de su jefe no fue nada sorprendente pero, habida cuenta de la gran alharaca publicitaria que se había dado a las nuevas competencias, resultó muy decepcionante. Y es que, cuando el líder habló con su jefe, este le alabó por defender lo que creía pero, apenas concluyó la entrevista, esbozó un plan para desembarazarse rápidamente de él, porque resultaba demasiado peligroso.

Fueron muchos los episodios de este tipo que vimos en esa organización. Aunque estuviera muy claro que la conducta de los líderes debía cambiar y aunque las personas supiesen claramente lo que tenían que hacer, se hallaban, en realidad, maniatados y no podían actuar de un modo nuevo. Hay que tener en cuenta que la inercia de la cultura de una organización es muy fuerte y son muchos los núcleos de resistencia al cambio. Un solo líder no puede transformar la cultura de toda una organización y, para que la nueva visión termine instaurándose, debe generalizarse a todos los niveles. En una gran organización como la que estamos considerando, se hubieran necesitado centenares de conversos para provocar una auténtica transformación cultural.

No podemos pasar por alto la cultura de una organización y tampoco podemos esperar que un solo líder sea el causante del cambio. Al desatender ese punto y centrarse exclusivamente en el desarrollo individual de los líderes, los gerentes de esa empresa estaban, en realidad, ahondando su fracaso. Es cierto que las personas trataron de hacer las cosas de manera diferente pero, al no modificar las pautas básicas, los líderes tropezaron con la imposibilidad de alcanzar los objetivos de aprendizaje que se habían propuesto. Así pues, el hecho de no cambiar los poderosos movilizadores de la conducta acabó dando al traste con todo el programa de cambio.

Son varias, según nuestra investigación, las razones que explican el fracaso de las iniciativas de desarrollo del liderazgo. Una de ellas —como ya hemos visto en el capítulo 6— es que muchos de los programas no se centran en la totalidad de la persona o en los descubrimientos que conducen al cambio sostenible como, por ejemplo, conectar con nuestros propios sueños o tratar de desarrollarlos. Otros programas no tienen adecuadamente en cuenta el poder de la cultura e incurren en alguno de los siguientes errores:

- Pasar por alto el estado real de la organización suponiendo que, si las personas aprenden lo que deben hacer y ser, los sistemas y la cultura de la organización se adaptarán automáticamente al proceso del cambio.
- Centrar el proceso de cambio exclusivamente en la persona y desdeñar las normas cotidianas de los grupos y de la cultura circundante.
- Impulsar el proceso de cambio desde un nivel equivocado de la organización. El desarrollo del liderazgo que realmente transforma a las personas y a las organizaciones debe partir de la cúpula directiva y convertirse en una prioridad estratégica.
- No desarrollar un lenguaje del liderazgo que incluya términos significativos que capten el espíritu del liderazgo y simbolicen conceptos, ideales y prácticas emocionalmente inteligentes (una noción a la que volveremos más adelante en este mismo capítulo).

Los programas que pasan por alto estos puntos generan de manera natural individuos frustrados y cínicos y malgastan el tiempo, la energía y el dinero de la organización.

El éxito tiene que ver con los procesos, no con los programas

Supongamos que, en tanto que líder, usted ya ha preparado el escenario evaluando la cultura, es decir, examinando la realidad y la visión ideal de la organización. Supongamos que también ha alentado

la resonancia en torno a la idea del cambio y ha seleccionado a las personas que, en el futuro, asumirán las funciones del liderazgo. El siguiente paso consiste en diseñar un proceso realmente fructífero de desarrollo del liderazgo. Este proceso deberá contribuir a que los líderes de la organización establezcan contacto con sus aspiraciones e ideales personales, descubran sus fortalezas y sus debilidades y utilicen su trabajo cotidiano como un laboratorio de aprendizaje. ¿Qué otras cosas pueden hacerse?

En primer lugar, hay que evitar las trampas en que suelen caer muchos de los programas de desarrollo del liderazgo. Con demasiada frecuencia se trata de meras clases teóricas impartidas por expertos sobre distintos temas, como estrategia, marketing, finanzas, gestión empresarial y abstracciones similares. Y, por más cierto que sea que todas estas disciplinas teóricas tienen una gran importancia, ningún programa concreto centrado en ellas provocará la menor transformación del individuo ni de la organización.

Aunque, en estas páginas, nos hemos referido en varias ocasiones a los «programas» de desarrollo del liderazgo, lo cierto es que las organizaciones no suelen necesitar programas, sino *procesos* concebidos como sistemas holísticos que impregnan todos y cada uno de los estratos de la organización. Las mejores iniciativas de desarrollo del liderazgo son aquellas que se basan en la comprensión de que el auténtico cambio discurre a través de un proceso multifacético que afecta a los tres niveles fundamentales de toda organización: el nivel individual, el nivel de los equipos en los que trabajan esos individuos y, finalmente, el nivel general de la cultura de la organización. Basándose en los principios del aprendizaje adulto y del cambio individual, ese tipo de procesos embarcan a las personas en un viaje simultáneamente intelectual y emocional que sirve tanto para afrontar la realidad como para abarcar la visión ideal. Y esto es algo que, en nuestra opinión, difiere mucho de lo que suele enseñarse en la mayoría de las escuelas de gestión empresarial y en otros centros de formación.

Los mejores procesos de desarrollo se ocupan de crear un espacio seguro, convirtiendo el aprendizaje en una aventura que no sea demasiado arriesgada. Además, para que los líderes realmente aprendan algo nuevo, necesitan experiencias interesantes que rompan los antiguos esquemas. Las experiencias deben ser lo suficientemente

singulares como para despertar la imaginación de los implicados, pero también lo bastante familiares como para ser relevantes. Como advierte muy a menudo nuestro colega Jonno Hanafin, del Gestalt Institute de Cleveland: «Cuando uno trata de provocar un cambio en una persona —o en una compañía— debe ser lo suficientemente cuidadoso como para gestionar adecuadamente su "índice percibido de rareza"»[4] o, dicho en otras palabras, debe romper las reglas sin asustar demasiado a las personas.

Los procesos de desarrollo del liderazgo se centran *tanto* en el aprendizaje emocional *como* en el intelectual y deben ser activos y participativos, es decir, deben subrayar el aprendizaje activo y el *coaching*, en donde las personas utilizan lo que están aprendiendo para diagnosticar y resolver los problemas reales de sus organizaciones. Ese tipo de procesos se asienta en el aprendizaje mediante la experiencia y en simulaciones basadas en equipos en los que las personas se implican en actividades estructuradas que pueden utilizar para examinar su conducta y la de los demás. Los mejores procesos son multifacéticos, recurren a una combinación de técnicas de aprendizaje, se llevan a cabo durante cierto período de tiempo y no dudan en enfrentarse a la cultura de la organización.

El cambio de la cultura empresarial en el desarrollo del liderazgo

Cuando los miembros directivos de Unilever comenzaron a diseñar una nueva iniciativa de desarrollo del liderazgo para la cúpula directiva se pusieron nerviosos. Ellos sabían que la empresa necesitaba algo que la hiciera más competitiva. Su propuesta, por consiguiente, aspiraba a cambiar las conductas del liderazgo y a crear una cultura empresarial completamente nueva. Hablando en términos generales, se trataba de un proceso que se extendería a lo largo de los años, los niveles, la ubicación geográfica y las distintas empresas y que obligaría a los líderes a repensarlo todo, desde sus sueños personales hasta su visión de la empresa y de los estilos del liderazgo. Se trataba, en suma, de una iniciativa muy ambiciosa.

En la medida en que los líderes comenzaron a esbozar una ima-

gen de los seminarios y cursillos planificados por la compañía, empezaron también a utilizar palabras inusuales como *pasión, carga emocional, vulnerabilidad, riesgo* y *visión personal*. En las muchas conversaciones que sostuvieron durante ese período que se prolongó a lo largo de varios meses, se dedicaron a observar los rostros de sus interlocutores para captar sus reacciones y siguieron adelante, convencidos de que su proyecto para el cambio individual y de la organización era bueno y de que, para tener éxito, los ejecutivos debían comprometerse emocionalmente con el proceso.

Este fue el plan que diseñaron. Los cien principales líderes de la empresa participarían en un primer retiro, dirigido por los presidentes Niall FitzGerald y Antony Burgmans, en el que analizarían sus hábitos pasados, así como también sus creencias personales y sus expectativas sobre el futuro. El retiro tendría lugar en un entorno seguro que resultara lo suficientemente inspirador, pero que también sacara al equipo de lo que podríamos denominar su «zona de seguridad». También debería conllevar algún tipo de actividad física e invitar a las personas a emprender un viaje emocional con sus colegas, convirtiéndose así en una ocasión para llegar a conocerles mejor y desarrollar un nivel de confianza y de sinceridad hasta entonces inconcebible; una oportunidad, en suma, para abrirse y ser más sinceros. Debería tratarse de una experiencia que llegara a conectar con el corazón de las personas y que tuviera también implicaciones cuando regresaran a sus respectivos hogares. El objetivo final del retiro, en suma, era el de provocar un cambio de conducta, una nueva actitud mental y nuevos métodos de funcionamiento cuando volvieran al trabajo.

Después de ese primer retiro comenzaría la segunda fase, en la que los quinientos líderes principales de la organización asistirían a una serie de seminarios prácticos diseñados para ejercitar las nuevas normas de la cultura, llevar a la práctica la visión e impulsar, de ese modo, el cambio de la empresa. Finalmente —y a lo largo de un proceso que duraría varios años—, las distintas secciones de nivel inmediatamente inferior de todo el mundo pasarían por el mismo proceso orientado a estimular los sueños y dirigir el entusiasmo de las personas hacia el ámbito laboral.

En la medida en que las nuevas ideas fueron difundiéndose y los líderes comenzaron a animarse, las conversaciones fueron tornándose más concretas y se centraron en lo que realmente se *haría* en estos seminarios. Los ejecutivos, por ejemplo, reflexionarían y entablarían conversaciones profundas entre sí sobre aspectos importantes y significativos de la vida personal y laboral, sobre sus valores, relaciones, ilusiones, expectativas, aspiraciones y situaciones dolorosas del pasado. Trazarían un mapa de sus éxitos —y de sus fracasos— y centrarían su atención en lo que cada uno de ellos podía aportar para resolver los problemas con que se encontrasen. Pensarían en el modo de superar las deficiencias personales y organizativas y también esbozarían una visión colectiva del futuro. Este compromiso emocional les permitiría crear una comunidad de aprendizaje, es decir, equipos de personas que se tomasen en serio el proceso de desarrollo y crecimiento de la empresa y, en consecuencia, estimulasen el cambio.

Este tipo de sesiones centradas en lo que los ejecutivos esperaban ser y hacer en el futuro resultan muy instructivas y estimulantes. Durante las conversaciones, todo el mundo intervendría para alentar una reflexión más profunda, ir más allá de los tópicos y hablar directa y concretamente de la vida, el cambio y la empresa. También hablaron del modo de aprovechar el entusiasmo puesto en marcha por ese proceso y orientar la energía hacia un futuro más halagüeño para Unilever.

Ocasionalmente, sin embargo, la elaboración del proceso también se atascaba, como ocurría, por ejemplo, cuando se proponía un tipo de liderazgo más tradicional, familiar y estratégico. Y es que, cuando se afrontaban cuestiones más habituales, como los debates de los accionistas, los objetivos y «los muchos obstáculos que impiden el éxito», la energía parecía estancarse y evocar los muchos programas de planificación estratégica seguidos por los directivos de Unilever a lo largo de los años que, por más buenos que pudieran haber sido en el pasado, no eran precisamente lo que más se necesitaba en ese momento. Durante una de esas reuniones, un alto directivo de Unilever no pudo permanecer callado por más tiempo y tranquila, pero también apasionadamente, señaló: «Debemos ser muy cuidadosos. Nuestros líderes han seguido todos los ejercicios de planificación estratégica propuestos por los mejores profesores y gurús de las escuelas de gestión y administración de empresas. ¡Basta ya de estrategias! ¡Lo último que necesitamos es un nuevo análisis de la situación

EL APRENDIZAJE DE LA ACCIÓN

Cierto vicepresidente de una empresa de telecomunicaciones de Estados Unidos escuchó con mucha atención las presentaciones del aprendizaje de la acción que hicieron los empleados de su compañía recién salidos de un proceso de desarrollo ejecutivo y multifacético de un año de duración. Cuando hubieron acabado, el vicepresidente exclamó: «Estas personas son auténticos líderes. No tenía la menor idea de que en nuestra empresa ocurrieran estas cosas. Estamos esforzándonos en encontrar unos pocos líderes y aquí mismo teníamos veinte. ¡Veinte! Me gustaría que, en nuestras reuniones, todo el mundo hablara como lo he escuchado hoy. ¿Acaso hay una forma mejor de ejemplificar el liderazgo y el coraje?».

¿De qué se sorprendió tanto ese vicepresidente? Después de todo, acababa de gastarse varios centenares de miles de dólares en una iniciativa del desarrollo del liderazgo dirigida a minorías como mujeres y personas de color. Aunque sus expectativas eran las de conocer a unas pocas personas sobresalientes y escuchar algunas presentaciones interesantes sobre el programa de aprendizaje de la acción que acababan de concluir, se quedó fascinado al escuchar a los veinte ponentes hablando de cuestiones estratégicas clave y del modo de afrontarlas. Entonces se enteró de sus planes creativos, poderosos y viables para resolver algunos de los problemas que le quitaban el sueño y de un montón de otras cuestiones de interés para los líderes de la empresa. Y, lo que resulta todavía más importante, oyó a los participantes hablar claramente de las cuestiones de las que la organización nunca se ocupaba, porque estaban demasiado cargadas políticamente.

Los proyectos de aprendizaje de la acción que formaban parte del proceso del desarrollo ejecutivo de esa empresa podrían ser considerados como una experimentación activa con un objetivo.[5] Ese método permite que los participantes ejerciten lo que están aprendiendo, tomando los desafíos de la vida real de la organización como punto de partida de los proyectos que asumen los distintos equipos de trabajo, sobre los que deben trabajar durante todo el curso con el aprendizaje como objetivo primario y con el logro de resultados como objetivo secundario.[6]

Veamos ahora algunos principios que no debemos olvidar para emprender el aprendizaje de la acción:

- Los proyectos deben ser estratégicos, multidimensionales, ambiguos (lo que quiere decir que, en realidad, no existe ninguna respuesta predeterminada) y nuevos (es decir, debe tratarse de algo sobre lo que nadie esté trabajando en la organización).
- El nivel ejecutivo de la organización debe participar activamente en la determinación de los proyectos y en el trabajo con los equipos.
- Los proyectos deben ser fruto del trabajo de los equipos (no de los individuos) y estos deben promover durante todo el proyecto la creación de un clima sano, mantener normas funcionales, alentar la inteligencia emocional, hacer frente a los conflictos, centrar la atención en el aprendizaje en lugar de en los logros, etcétera.
- El proceso de aprendizaje debe ser evaluado y esa evaluación debe formar parte del resultado.
- Los proyectos deben ser transparentes.
- Hay que dedicar suficientes recursos a los equipos y liberar, en cierta medida, a algunas personas de sus obligaciones para que puedan zambullirse profundamente en los proyectos.

realizado por los accionistas!». Esta intervención puso de relieve que los ejecutivos ya *comprendían* la estrategia y que había llegado el momento de comprometerse en el desarrollo de una nueva actitud mental y de nuevas conductas del liderazgo que permitieran convertir la visión en una realidad.

Cuando los líderes se comprometen con la estrategia *exclusivamente* a nivel intelectual, resulta casi imposible mantener el entusiasmo, lo cual merma necesariamente el compromiso y el aprendizaje. ¿Qué es, pues, lo que necesitan los líderes de la compañía? «Comprometerse emocionalmente con su pasión y con sus sueños, con los demás y con la estrategia —prosiguió ese ejecutivo—, conectar con

las posibilidades que nos brinda el futuro y tener la oportunidad de hacer algo con ello.»

Lo que los líderes —e incluso los directivos— suelen necesitar no son nuevas estrategias más claras. No se trata, por tanto, de concebir un nuevo plan quinquenal o un nuevo programa de liderazgo al uso. Lo que hay que hacer es conectar con el entusiasmo por el trabajo, la estrategia y la visión y movilizar el corazón y la mente en la búsqueda de un futuro más significativo. Un nuevo ejercicio intelectual de planificación no conseguirá alentar el compromiso y, ciertamente, tampoco logrará transformar una cultura. Aun los mejores programas teóricos de desarrollo del liderazgo servirían muy poco para alentar el tipo de cambio que tanto necesitan las organizaciones de hoy en día.

Los líderes deben descubrir el modo de alentar el compromiso emocional de los ejecutivos con sus respectivas visiones y estimulantes a actuar en consecuencia. No debemos olvidar que las personas solo cambian cuando están comprometidas emocionalmente. Afortunadamente, el proceso de planificación del desarrollo del liderazgo llevado a cabo en Unilever tuvo en cuenta esta clave del cambio, ya que el equipo que diseñó el programa se aseguró de promover el entusiasmo y de encauzar esa energía hacia la acción. Por su parte, el hecho de que el programa estuviera dirigido por los principales líderes garantizó que los implicados asumieran la responsabilidad del cambio. Fue un proceso que provocó una auténtica transformación cultural en el desarrollo del liderazgo.

Difundir rumores

El proceso diseñado en Unilever provocó que muchas personas pensaran en el liderazgo, reflexionaran en la cultura de la organización y considerasen la posibilidad del cambio. Pero, para terminar instaurando el desarrollo del liderazgo, uno debe crear consenso en toda la organización, lo cual, como ya hemos señalado, debe comenzar con una directriz que emane de los niveles superiores de la organización. Para ello, los líderes deben ocuparse personalmente del proceso, como hicieron Niall FitzGerald y Antony Burgmans en Unilever. Además,

para que las personas se impliquen realmente, el proceso mismo debe resultar emocionalmente recompensante.

En este sentido, por ejemplo, hay que asegurarse de que las personas cobren conciencia de que la invitación recibida para participar en la nueva iniciativa constituye un signo de reconocimiento, algo que, en el caso concreto de Unilever, era considerado como un honor y un distintivo de agradecimiento de la empresa. Así fue como los ejecutivos empezaron a considerar el programa como una oportunidad para avanzar en su carrera y comenzaron a interesarse por él.

Pero todo eso no ocurrió de un modo accidental, sino que fue el fruto de una estrategia perfectamente orquestada. Así fue como perfilaron claramente los rasgos que se utilizarían en el proceso de selección de los participantes y mandaron cartas y mantuvieron conversaciones informales que sirvieron para difundir deliberadamente un rumor que tenía por objeto despertar el interés por el programa de desarrollo de las capacidades del liderazgo y del cambio de la cultura de la compañía. Luego, los principales líderes explicaron personalmente a los implicados por qué se les había seleccionado y lo que significaría ser un líder en la nueva organización que estaban tratando de construir.

Pero Unilever también era muy consciente de la necesidad de llevar a cabo un proceso imparcial de selección de los candidatos porque, de no hacerse así —si el proceso, por ejemplo, se hallara distorsionado por cuestiones ligadas a la política propia de la empresa—, la manipulación resultaría evidente y el proceso perdería credibilidad. Eso fue, precisamente, lo que ocurrió en cierta fábrica europea en la que la selección de los participantes en el programa se llevó a cabo en función de tres criterios diferentes: los que se lo merecían, los que necesitaban ponerse al corriente (como los líderes más jóvenes, por ejemplo) y los que la cúpula directiva consideraba que tenían derecho a una gratificación por los muchos años de servicio. Imagínense la dinámica que se puso en marcha en ese caso, ya que todo el mundo se dio perfecta cuenta de quién se hallaba, en opinión de la empresa, integrado en cada categoría.

Los líderes de la organización deben utilizar un proceso de selección de candidatos que tenga en cuenta la paradoja de la implicación, es decir, que solo participen los mejores y que todos tengan las mis-

mas oportunidades. Pero no basta, para ello, con mandar una nota o dejar un mensaje en el contestador convocando a los seleccionados al nuevo programa del liderazgo sino que es preciso mantener conversaciones reales. Es cierto que todo ello exige un gran esfuerzo, pero también lo es que merece la pena, puesto que la atención prestada a las fases iniciales del proceso suele ser determinante para el éxito de este tipo de iniciativas.

Una vez iniciado este proceso, el establecimiento y uso de un nuevo lenguaje del desarrollo del liderazgo constituye una herramienta muy poderosa para mantener vivo el compromiso de los implicados. Así, por ejemplo, el primer retiro de los ejecutivos de Unilever se llevó a cabo en Costa Rica (algo que, para lograr el máximo impacto emocional, se mantuvo en secreto hasta el último momento). Ese retiro, que incluía un largo viaje y profundas conversaciones interpersonales y grupales, acabó transformando sustancialmente el modo en que los líderes se veían a sí mismos, a sus compañeros y a la empresa en general. Este simple pero profundo encuentro que tuvo lugar en un entorno tan maravilloso como delicado posibilitó el aprendizaje de nuevas formas de comunicación que acabaron transformando el clima emocional de la empresa.

Cuando regresaron a casa y empezaron a aplicar lo que habían aprendido, «Costa Rica» llegó a convertirse en una expresión que servía para evocar la profunda conexión emocional que los participantes habían experimentado y querían instaurar en su entorno laboral. Así fue como, durante el año y medio posterior al proceso de cambio, términos tan normales y corrientes como *relaciones auténticas*, *integridad*, *responsabilidad* y *capacitación* han acabado convirtiéndose, en Unilever, en verdaderos símbolos de las nuevas conductas del liderazgo. Y aunque se trata de términos normales y corrientes, han cobrado un sentido muy especial a causa de los procesos en los que han participado sus líderes.

Hoy en día, varios años después de haber puesto en marcha la agenda del cambio, el desarrollo del liderazgo de Unilever se centra fundamentalmente en el modo de dirigir la empresa y de gestionar las relaciones; los líderes son responsables de los resultados y de respaldar también la nueva actitud mental y la nueva realidad emocional. Por su parte, los sistemas de recursos humanos como la planificación

de la sucesión, la política de indemnizaciones y la gestión de la eficacia se hallan en consonancia con la estrategia de cambio y se ocupan deliberadamente de la consolidación de la nueva cultura empresarial.

Pero el desarrollo del liderazgo no debe centrarse exclusivamente en el nivel individual sino que, como ya hemos visto, también debe implicar a la totalidad de la cultura y los sistemas de la organización que promueven y constriñen el comportamiento de los individuos, los grupos y los equipos y las cuestiones más patentes como el estado de la organización y los desafíos externos a los que debe enfrentarse. Por eso, si queremos alentar la resonancia de una organización, resulta imprescindible asumir un proceso de desarrollo del liderazgo orientado hacia todos los niveles.

El esfuerzo múltiple del desarrollo del liderazgo que tuvo lugar en uno de los departamentos de la empresa Merrill Lynch nos proporciona un buen ejemplo en este sentido.

El liderazgo optimista

Merrill Lynch era una empresa de éxito con un largo historial de liderazgo sólido y experimentado, pero el departamento encargado de la gestión de la cartera de clientes estaba enfrentándose a una competencia cada vez mayor. Las demandas de los clientes eran cada vez más apremiantes, la globalización del mercado era ya una realidad y la revolución provocada por el comercio electrónico ponía en peligro el corazón mismo de la empresa. Para asegurarse de que las fortalezas del liderazgo se adaptaran a las nuevas necesidades, la vicepresidenta Linda Pittari elaboró con Tim McManus, director del departamento de formación y desarrollo del liderazgo, un método más sistemático para el desarrollo del liderazgo que se centró en las competencias de la inteligencia emocional.

«Éramos muy conscientes de que los retos a que deberíamos enfrentarnos en el futuro serían de naturaleza muy distinta a los habituales —nos dijo Pittari— y queríamos estar seguros de que nuestros líderes sabrían moverse bien en el nuevo entorno.»

El proceso comenzó identificando a todos aquellos empleados

—incluidos los administrativos— que mostraban cierta aptitud para el liderazgo y, posteriormente, Pittari y su equipo se encargaron de llevar a cabo con ellos un *coaching* durante los primeros años de su trabajo, una experiencia que, combinada con la tutela, les permitió acabar desarrollando un buen elenco de líderes. Pero el éxito de esta iniciativa se debe a que no se centró exclusivamente en las personas —como suele ocurrir en la mayor parte de los programas de desarrollo personal similares que comienzan y acaban en el individuo—, sino que también tuvo en cuenta la importancia de la cultura subyacente de la empresa y el modo en que alentaba o inhibía el liderazgo.

La iniciativa puesta en marcha por Linda Pittari se ocupó de diferenciar claramente las normas esenciales de la cultura empresarial que posibilitaban el nuevo tipo de liderazgo y aquellas otras que lo obstaculizaban. Utilizando el proceso de indagación dinámica que hemos presentado en el capítulo 10, ella y su equipo se entrevistaron con los líderes clave para determinar el marco cultural en que vivían. Las preguntas que, a este respecto, se formularon podrían resumirse en las siguientes: ¿Qué es lo que está permitido? ¿Cuáles son las conductas y valores que se esperan? ¿Qué estilos de gestión se promueven y cuáles se desalientan? ¿Qué aptitudes se desarrollan y cuáles se pasan por alto?

Pero ese no fue más que el comienzo, puesto que Pittari y su equipo siguieron ahondando en el tema y buscaron las razones culturales que explicaban el éxito y el fracaso,[7] investigando la relación existente entre el grado de compromiso con los principios de la organización y la conducta de los líderes. Así fue como preguntaron a los implicados su visión del liderazgo en el seno de la empresa, una clave muy importante que utilizaron posteriormente para reformular su programa de desarrollo del liderazgo. Disponiendo de esta nueva información, el equipo pudo determinar cuáles eran los aspectos de la cultura empresarial que obstaculizaban la eficacia del liderazgo y, en consecuencia también, cuáles eran las prácticas que debían conservar y cuáles necesitaban cambiar.

En esta empresa que, después de todo, se asentaba en el establecimiento de una buena relación con los clientes, las personas confiaban en el estilo del liderazgo afiliativo. Por eso las cordiales relaciones que los directivos mantenían con sus colaboradores más directos

alentaban el compromiso, el esfuerzo y la lealtad. Pero no es menos cierto que esa modalidad de liderazgo también dificultaba descubrir las áreas que debían mejorarse y obstaculizaba el *coaching*. Por más, pues, que los directivos trataran de compensar esta deficiencia mediante el uso de elaborados sistemas de gestión de la eficacia y haciendo que cada cual asumiera su responsabilidad, lo cierto es que, en la mayor parte de los casos, podían pasar años sin recibir el menor *feedback* directo que pudiera servir para mejorar.

Así fue como, basándose en el proceso de indagación dinámica y en una investigación exhaustiva de los individuos que parecían más eficaces para el nuevo entorno comercial, el equipo de Pittari pudo elaborar una agenda de desarrollo del liderazgo diseñada para contrarrestar los viejos hábitos culturales y promover valores, normas y sistemas más positivos y útiles para el desarrollo de un nuevo tipo de liderazgo. Para ello identificaron las habilidades y competencias que se necesitaba desarrollar como, por ejemplo, el intercambio de *feedback*, la manera de lograr el adecuado equilibrio entre la sensatez y la asunción de riesgos, la forma de promover la creatividad y el modo adecuado de gestionar un mundo laboral cada vez más complejo. También, evidentemente, identificaron las habilidades propias del talento comercial que necesitaban desarrollarse.

Varios años después de que Pittari y su equipo pusieran en marcha el proceso de desarrollo del liderazgo en Merrill Lynch, el 40 por ciento de los que participaron se ha visto ascendido y, en la actualidad, ocupan cargos de mayor responsabilidad. Pero lo más importante de todo es que el esfuerzo del cambio centró su atención en la gestión, el liderazgo y las prácticas culturales que realmente necesitaban cambiar y que, desde entonces, han seguido funcionando. Hoy en día, la planificación de la sucesión es más sistemática y presta mayor atención a los individuos que manifiestan un tipo de liderazgo más adecuado para afrontar el futuro.

Consciente de que su iniciativa duplicaría las obligaciones —es decir, que tendría que ejemplificar el modelo del cambio individual, al tiempo que modificar también los aspectos culturales que así lo requiriesen—, Pittari elaboró un proceso tan orientado a transformar la cultura de la organización como las vidas de quienes trabajaban en ella.

Maximizar la vida media del aprendizaje

En resumen, los mejores programas de desarrollo del liderazgo son aquellos orientados a la transformación de la cultura, las competencias y hasta el espíritu de la organización. Son programas que se atienen a los principios del cambio autodirigido y que utilizan un enfoque múltiple del aprendizaje y el desarrollo que se centra simultáneamente en el individuo, los equipos y la organización. Los mejores de estos programas suelen incluir los siguientes elementos:

- Tener en cuenta la cultura —y, en ocasiones, el cambio de cultura— de la organización.
- Seminarios en torno a la filosofía y la práctica del cambio individual.
- No centrarse únicamente en el talento para los negocios, sino tener también en cuenta las competencias de la inteligencia emocional.
- Experiencias de aprendizaje creativas e intensas que apunten hacia un objetivo.
- Servirse de relaciones que respalden el aprendizaje, como los equipos de aprendizaje o el *coaching* ejecutivo.

Nuestra intención consiste en poner a punto procesos de desarrollo del liderazgo que maximicen la vida media del aprendizaje. La idea consiste en desarrollar un proceso que tenga el «gancho» suficiente como para promover el aprendizaje continuo.

Los mejores procesos son aquellos que enseñan el modo de aprender y que se centran en una forma nueva y sostenida de realizar los sueños compartidos. De este modo puede elaborarse un mapa que tenga en cuenta los valores, las creencias, las expectativas y las aspiraciones de las personas y proporcione un significado, al tiempo que sirva de guía tanto para el trabajo actual como en cualquier posible ocupación futura. En este sentido, el desarrollo de las competencias de la inteligencia emocional propias de un determinado trabajo no es más que una pequeña parte de ese mapa y lo más importante es asegurarse de que el proceso en cuestión deja su impronta en las personas, la cultura empresarial y los sistemas que promueven el cambio, el desarrollo y las normas eficaces. Y una de sus ventajas principales consiste en un tipo de aprendizaje continuo que predispone al cambio.

Las personas pueden cambiar y lo harán cuando encuentren una buena razón para ello. En este sentido, el cambio del liderazgo contribuye a que el individuo se dé cuenta de lo que quiere cambiar y del modo en que tiene que hacerlo. Pero, para que ese tipo de aprendizaje provoque un efecto duradero en una determinada organización, es necesario ir más allá de los individuos y tener también en cuenta lo que necesitan los grupos —y las organizaciones— para alentar el desarrollo de líderes emocionalmente inteligentes.

Hacia un trabajo y una vida resonantes

Quisiéramos ahora, antes de dar por concluido nuestro viaje, echar un vistazo al futuro y considerar las posibles implicaciones de lo que hemos analizado en este libro.

En primer lugar, hemos subrayado la extraordinaria importancia que tienen las emociones en el ámbito del liderazgo. Y es que el liderazgo *primal* es una dimensión crucial, una dimensión que determina si los esfuerzos de un líder son adecuados o están fuera de lugar. Luego hemos hablado del fundamento neurológico de las emociones —especialmente de lo que suele denominarse el «circuito abierto» de las emociones— en la tarea fundamental del líder, que consiste en alentar la resonancia.

También hemos señalado que las competencias fundamentales del liderazgo resonante pertenecen al dominio de la inteligencia emocional y que esas habilidades pueden ser cultivadas y fortalecidas, tanto en el ámbito individual como en el grupal. Este tipo de liderazgo, además, puede expandirse hasta llegar a abarcar a toda una organización, en cuyo caso son muchos los datos que subrayan sus ventajas para la eficacia y rendimiento de la organización o de la empresa implicadas.

Nuestra propuesta va mucho más allá de una nueva teoría sobre el liderazgo, puesto que ayuda a responder a la pregunta «¿Qué es lo que puedo hacer al respecto el lunes por la mañana?». La primera

aplicación práctica de este enfoque sirve para actualizar las competencias del liderazgo emocionalmente inteligente y, en este sentido, hemos esbozado los pasos que conducen a una mejora estable y duradera de las competencias fundamentales de este tipo de liderazgo.

Luego hemos dirigido nuestra atención al modo de aumentar la resonancia de los grupos, los equipos y las organizaciones. Y es que el impacto de la mejora de la inteligencia emocional de un grupo es mucho mayor que el que acompaña al cultivo de la inteligencia emocional de un solo individuo. Pero, para ello, se necesita un líder capaz de tomar el pulso emocional del grupo y encauzar las normas y la cultura de la organización en la dirección adecuada. Por último, las organizaciones mismas pueden convertirse en excelentes promotores del liderazgo resonante, lo cual supone una diferencia crucial para los trabajadores... y, en última instancia también, para el rendimiento de la empresa.

Hoy más que nunca

Pero ¿cuáles son las razones que explican por qué es tan importante todo esto, no solo hoy sino, sobre todo, en el futuro?

Los líderes están obligados a afrontar los imprevistos de una realidad política, económica y tecnológica que se halla en un continuo cambio. Nuestro mundo —y, con él, el mundo empresarial— está atravesando un profundo proceso de transformación que exige de un nuevo tipo de liderazgo. El constante aumento del poder de la informática, la rápida expansión del comercio electrónico, la creciente diversificación de la población laboral, la globalización de la economía y el implacable aumento del ritmo de los negocios se hallan sumidos en un proceso de aceleración creciente.

Todas estas realidades convierten al liderazgo *primal* en un factor cada vez más importante. Consideremos, por ejemplo, las implicaciones que tiene el hecho evidente de que muchas de las estrategias comerciales de hoy en día serán mañana irrelevantes. «Dentro de cinco años, la mitad de los modelos comerciales actuales ya no nos servirán —se lamentaba el CEO de una empresa de servicios de información—. La información que hoy en día vendemos no tardará mucho tiempo en

estar disponible gratuitamente en Internet, de modo que debemos apresurarnos a encontrar nuevas formas de comercialización.» O, como nos comentó el director de una importante empresa financiera: «Las empresas perecen y sus directivos están muertos de miedo».

La flexibilidad de una empresa para adaptarse a los sobresaltos que nos depare el mañana depende, en gran medida, de la capacidad de sus líderes —especialmente de su cúpula directiva— para gestionar adecuadamente las emociones en medio de una situación que se halla en un continuo proceso de cambio. Cuando los beneficios caen en picado o cuando la empresa se ve asediada por la competencia, los líderes pueden aterrorizarse y sus miedos alentar la negación —con la absurda cantinela de que «todo va bien»— o aplicar soluciones automáticas para salir del paso, en cuyo caso pueden, por ejemplo, centrar desmesuradamente la atención en reducir los gastos y despreocuparse de conservar a los trabajadores más capaces. No olvidemos que la ansiedad reduce la capacidad del cerebro para comprender y responder y que, cuando el miedo atenaza a los líderes y les impide tomar decisiones, la organización entera puede tambalearse.

Los líderes emocionalmente inteligentes saben gestionar sus emociones perturbadoras para poder mantener la atención y seguir pensando con claridad aun en medio de una situación crítica. No esperan a que la misma crisis sea la que imponga la necesidad de cambiar, sino que permanecen lo suficientemente flexibles para adelantarse a los acontecimientos y adaptarse a las nuevas realidades. Son personas que, aun en medio de profundos cambios, saben encaminarse hacia un futuro más abierto y dirigir de un modo resonante a sus subordinados.

También debemos señalar que las empresas que antaño se desenvolvieron bastante bien en un pequeño sector del mercado deben afrontar, hoy en día, una competencia mucho más amplia. Por eso, en un mercado cada vez más global, las normas que determinan la actuación del líder deberán hallarse en consonancia. Así, para que una empresa antiguamente puntera en una determinada región o país siga conservando su posición privilegiada en el mercado global actual deberá experimentar una profunda transformación. Y esta exigencia la obligará a ampliar la resonancia desde el ámbito de acción de un determinado líder a toda la organización.

Una redefinición de la excelencia

Pero eso no es todo, porque hay otras razones que justifican la creciente importancia del liderazgo *primal*. El viejo modelo del liderazgo se centraba en una dimensión funcional que no tenía en cuenta los aspectos emocionales o personales y consideraba a las personas como unidades intercambiables, un modelo impersonal que hoy en día resulta ya inaplicable. Los líderes resonantes han roto el molde de un liderazgo creado a imagen y semejanza de los viejos magnates de la industria, una figura autoritaria y obsoleta que dirigía todos los hilos de la empresa desde su inaccesible atalaya.

Pero cada vez resulta más evidente que el liderazgo no debe apoyarse tanto en la autoridad como en la excelencia en el arte de las relaciones, una singular habilidad que los cambios que experimenta el mundo empresarial están tornando indispensable. Hoy en día, cuando las grandes corporaciones trascienden las fronteras nacionales y los clientes y proveedores redefinen la red de relaciones, el liderazgo depende más que nunca de variables interpersonales.

Los líderes resonantes saben cuándo deben aplicar una modalidad colaboradora y cuándo ser visionarios, cuándo deben escuchar y cuándo impartir órdenes. Este tipo de líderes posee una especial habilidad para conectar con lo que realmente es importante y esbozar una visión ideal que sintonice con los valores de sus subordinados. Son personas que alientan de manera natural las relaciones, poniendo sobre el tapete las cuestiones ocultas y generando una sinergia que armoniza a los grupos; personas cuyo interés por sus empleados les lleva a despertar su lealtad e inspirarles a dar lo mejor de sí en aras de los valores compartidos.

Y todo esto es algo que el líder emocionalmente inteligente hace en el momento preciso, del modo correcto y con la persona adecuada. Ese tipo de liderazgo genera un clima de entusiasmo y flexibilidad en el que las personas se sienten estimuladas para ser más creativas y dar lo mejor de sí mismas. Y ello, dada la realidad empresarial de hoy en día, supone un valor añadido centrado en las dimensiones humanas que resulta esencial para el buen funcionamiento de cualquier organización.

Este tipo de líderes se halla más impulsado por los valores y son

más flexibles, informales, transparentes y sinceros que los de antaño. Son líderes conectados con las personas y con las redes, líderes que parecen destilar resonancia, líderes que saben contagiar su entusiasmo a toda la organización, como si irradiasen espontáneamente un entusiasmo y un interés que estimulara a sus subordinados. No olvidemos, pues, que la resonancia es la auténtica clave del liderazgo *primal*.

APÉNDICE A

Inteligencia emocional frente a CI

Nota técnica

En los últimos años hemos analizado los datos proporcionados por unos quinientos modelos de competencia utilizados por empresas multinacionales (como IBM, Lucent, PepsiCo, British Airways y el Credit Suisse First Boston), organizaciones sanitarias, instituciones académicas, entidades gubernamentales y alguna que otra orden religiosa.[1] Para poder identificar las habilidades personales que determinaron la excelencia en el seno de esas organizaciones, agrupamos las competencias en tres categorías diferentes: capacidades puramente técnicas (como la contabilidad o la planificación empresarial), capacidades cognitivas (como el razonamiento analítico) y rasgos distintivos de la inteligencia emocional (como la conciencia de uno mismo y las habilidades para relacionarse).

Algunos de estos modelos se habían establecido a partir del consenso de un «panel de expertos» que se encargó de identificar las competencias distintivas de los líderes más sobresalientes. Otros habían recurrido a métodos más rigurosos y objetivos —como, por ejemplo, la rentabilidad de un determinado departamento— para diferenciar a los líderes «estrella» de los líderes promedio, sometiendo posteriormente a esos individuos a entrevistas exhaustivas y baterías de tests cuyo objetivo era el de determinar los rasgos distintivos de los líderes «estrella».

Pero, independientemente del método utilizado, este proceso condujo a la elaboración de diferentes listas —de longitud variable— de los ingredientes propios de los líderes más sobresalientes (como la iniciativa, la colaboración y la empatía, por ejemplo).

El análisis de los datos procedentes de varios centenares de modelos de competencia proporcionó resultados muy interesantes. A decir verdad, habilidades cognitivas como el pensamiento global y la visión a largo plazo demostraron ser importantes catalizadores del rendimiento. Pero el cálculo de la relación entre las habilidades exclusivamente técnicas o cognitivas (algunas de las cuales eran meros sustitutos o remedos de factores ligados al coeficiente de inteligencia o CI) y la inteligencia emocional de los rasgos distintivos de los líderes más sobresalientes puso de relieve la creciente importancia de las competencias de la inteligencia emocional en los niveles más elevados de las organizaciones en detrimento de las habilidades exclusivamente técnicas.

Parece, pues, que existe una elevada correlación entre la eficacia de los líderes «estrella» y las competencias propias de la inteligencia emocional. La investigación demostró que el 85 por ciento de la diferencia entre el perfil de los líderes «estrella» y el de los líderes promedio en posiciones de liderazgo no era atribuible a capacidades meramente cognitivas (como la experiencia técnica), sino a factores ligados a la inteligencia emocional.[2]

Una de las razones para ello tiene que ver con los requisitos intelectuales que deben satisfacer los ejecutivos para acceder a un empleo ya que, para alcanzar un grado avanzado como un máster en gestión y administración de empresas, por ejemplo, se requiere de un CI situado entre 110 y 120.[3] Así pues, quienes acceden a un puesto de rango superior se ven sometidos a un riguroso proceso de selección en el que el CI cuenta mucho más que las competencias de índole emocional. Por su parte, la diferencia existente entre quienes ocupan un cargo directivo se centra fundamentalmente en aspectos ligados a la inteligencia emocional. Y esto es lo que explica la mayor incidencia de las competencias emocionales en el rendimiento de los líderes «estrella».[4]

La proporción exacta de competencias de la inteligencia emocional con respecto a las capacidades cognitivas depende del modo en que las midamos y de las necesidades concretas de la organización. En nuestra opinión, sin embargo, entre el 80 y el 90 por ciento —e incluso, en ocasiones, más— de las competencias que nos permiten diferenciar a los líderes sobresalientes de los líderes promedio pertenecen al dominio de la inteligencia emocional. Sin bien la investigación pone de relieve la importancia de las habilidades meramente cognitivas (como la experiencia técnica, por ejemplo), a menudo se trata tan solo de capacidades básicas, es decir, de las habilidades mínimas necesarias para desempeñar un determinado trabajo. Aunque los datos concretos varíen de una organización a otra, la inmensa mayoría de las competencias cruciales son de índole emocional.[5] Aun así, la ponderación de esas capacidades concretas pone de manifiesto la importancia ocasional de las habilidades cognitivas en función del modelo de competencia concreto implicado.

Consideremos ahora, para hacernos una idea de las implicaciones prácticas de estas competencias en el ámbito empresarial, un análisis comparativo de su distinta contribución a los beneficios de una gran empresa de contabilidad. En este sentido, la presencia de las competencias propias de la autogestión, las habilidades sociales y ambos grupos de competencias supuso un aumento de los beneficios del 78 por ciento, del 110 por ciento y del 390 por ciento, respectivamente, sobre quienes carecían de esas habilidades... lo cual suponía, en el último caso, un aumento de los beneficios anuales cercano al millón y medio de dólares.

Por su parte, la presencia significativa de las habilidades analíticas solo supuso un aumento de los beneficios del 50 por ciento.

En pocas palabras, aunque las habilidades estrictamente cognitivas resulten muy útiles en este sentido, lo son mucho más aquellas propias de la inteligencia emocional.[6]

APÉNDICE B

Inteligencia emocional

Las competencias del liderazgo

Conciencia de uno mismo

- *Conciencia emocional de uno mismo.* Los líderes que poseen una elevada conciencia emocional están en contacto con sus señales interiores y reconocen el modo en que sus sentimientos les afectan y acaban influyendo en su rendimiento laboral. Son personas que también están en contacto con los valores que les guían y que, muy a menudo, pueden ver la imagen global de una determinada situación compleja e intuir así el curso de acción más adecuado. Los líderes emocionalmente conscientes de sí mismos suelen ser sinceros y auténticos y son capaces de hablar abiertamente de sus emociones y de expresar con convicción la visión que les guía.

- *Valoración adecuada de uno mismo.* Esta competencia permite al líder reconocer sus fortalezas y sus debilidades y reírse de sí mismo. Este tipo de líder es capaz de aprender las cosas que deben mejorar y admite de buen grado la crítica y el *feedback* constructivo. La valoración adecuada de uno mismo también posibilita que el líder sepa cuándo debe pedir ayuda y dónde debe centrar su atención para cultivar nuevas habilidades del liderazgo.

- *Confianza en uno mismo.* El conocimiento preciso de sus capacidades permite que el líder pueda apoyarse en sus fortalezas.

Este tipo de líderes sabe asumir tareas complejas. Son personas que suelen tener una fuerte sensación de presencia y de seguridad que les ayuda a destacar en el seno de un grupo.

Autogestión

- *Autocontrol.* Los líderes que poseen la capacidad de autocontrol emocional saben gestionar y encauzar adecuadamente sus emociones e impulsos perturbadores. Uno de los rasgos distintivos de esta competencia es que proporciona al líder la serenidad y lucidez necesaria para afrontar una situación estresante y le permite permanecer imperturbable ante situaciones realmente críticas.

- *Transparencia.* Este tipo de líderes encarna de un modo práctico sus valores. En este sentido, la expresión sincera de los propios sentimientos, creencias y acciones posibilita la integridad. Son personas que no tienen dificultades en admitir abiertamente sus errores y que no pasan por alto la conducta poco ética, sino que se enfrentan abiertamente a ella.

- *Adaptabilidad.* Este tipo de líderes puede hacer frente a situaciones muy diversas sin perder la concentración ni la energía y se encuentran a gusto en medio de las inevitables ambigüedades características de cualquier organización. Son personas lo suficientemente flexibles como para afrontar los nuevos retos, se adaptan rápidamente a los cambios y no tienen problemas en cambiar de opinión cuando así lo exigen los nuevos datos o realidades.

- *Logro.* Los líderes que poseen este tipo de competencia tienen elevadas ambiciones personales que les impulsan continuamente a mejorar ellos mismos y a buscar el modo de que sus subordinados también puedan hacerlo. Son personas pragmáticas que no tienen empacho alguno en ponerse objetivos difíciles y mensurables y que también son capaces de calcular los

riesgos para que sus objetivos sean alcanzables y merezcan la pena. Un rasgo distintivo del logro consiste en estar siempre aprendiendo —y enseñando— el modo de hacer mejor las cosas.

- *Iniciativa.* Los líderes que poseen un alto sentido de la eficacia —es decir, que poseen lo necesario para controlar su propio destino— son excelentes en esta competencia. Son personas que no esperan que las oportunidades se les presenten, sino que las aprovechan o las crean. Son líderes que no vacilan en dejar de lado la burocracia o las reglas cuando lo consideran necesario para mejorar las posibilidades futuras.

- *Optimismo.* Los líderes optimistas saben afrontar las circunstancias adversas, considerándolas más como una oportunidad o un contratiempo que como una amenaza. Este tipo de líderes contempla los aspectos positivos de los demás y, en consecuencia, espera lo mejor de ellos. Su visión de la «botella medio llena» les lleva a considerar positivamente los cambios que les deparará el futuro.

Conciencia social

- *Empatía.* Los líderes empáticos son capaces de conectar con un amplio abanico de señales emocionales, lo cual les permite experimentar —aunque sea de un modo tácito— las emociones que siente una persona o un grupo. Son líderes que saben escuchar con atención y comprender la perspectiva de los demás. La empatía también posibilita que el líder se lleve bien con personas procedentes de sustratos o culturas distintas.

- *Conciencia organizativa.* Los líderes que poseen una aguzada conciencia social son capaces de detectar las relaciones de poder y de comprender las redes sociales que subyacen y configuran una determinada organización. Este tipo de líderes sabe comprender las fuerzas subyacentes que operan en el seno de

una organización, así como las reglas tácitas que determinan las relaciones entre sus integrantes y los valores que les guían.

- *Servicio*. Los líderes con una elevada capacidad de servicio saben generar el clima emocional adecuado para establecer una buena relación con el cliente o con el consumidor. Son personas capaces de garantizar la satisfacción del cliente y con las que puede contarse cuando se las necesita.

Gestión de las relaciones

- *Inspiración*. Los líderes que saben inspirar a los demás alientan la resonancia y saben movilizar a sus empleados en torno a una visión convincente o un objetivo compartido. Son personas cuyo ejemplo resulta notablemente inspirador y que saben articular una sensación de objetivo común más allá de las tareas cotidianas convirtiendo, de ese modo, al trabajo en algo sumamente estimulante.

- *Influencia*. Los indicadores del poder de influencia de un líder van desde la capacidad de adaptarse a cada interlocutor hasta saber rodearse de las personas y la red de apoyo clave para llevar a la práctica una determinada iniciativa. También son personas comprometidas y sumamente persuasivas en la dirección de un grupo.

- *Desarrollo personal de los demás*. Este tipo de líderes muestra un interés genuino por sus subordinados y sabe comprender sus objetivos, sus fortalezas y sus debilidades. También saben dar un *feedback* oportuno y constructivo y son excelentes mentores y *coaches* naturales.

- *Catalizar el cambio*. Los líderes que pueden catalizar el cambio son capaces de reconocer la necesidad de cambiar, poner en cuestión el *statu quo* y situarse a la vanguardia del proceso de cambio. También suelen ser buenos y convincentes abogados del cambio frente a la oposición y saben encontrar el modo de superar las barreras que obstaculizan el cambio.

- *Gestión de los conflictos*. Los líderes que mejor gestionan los conflictos son capaces de sacar partido de todas las situaciones, comprenden los diferentes puntos de vista y saben el modo de articular un ideal común que todos puedan suscribir. Son personas que saben sortear los conflictos, reconocer los sentimientos e ideales de todos los implicados y encauzar la energía en la dirección del ideal compartido.

- *Trabajo en equipo y colaboración*. Los líderes capaces de trabajar en equipo generan una atmósfera de colaboración amistosa y son un modelo de respeto, utilidad y cooperación. Son personas que saben conjugar el compromiso activo y entusiasta con el esfuerzo común y, en ese sentido, construir una identidad colectiva y alentar el *esprit de corps*. Son personas capaces de invertir tiempo en el establecimiento y consolidación de relaciones que van más allá de las meras obligaciones laborales.

NOTAS

Prólogo

1. Hemos decidido utilizar el término *nosotros* en su acepción más amplia posible, como si estuviéramos hablando con una voz colectiva, para no obstaculizar la fluidez de la lectura. Pero, cuando decimos *nosotros*, también estamos refiriéndonos a las investigaciones que hemos llevado a cabo individualmente o en colaboración con otros profesionales.

1. El liderazgo *primal*

1. La mayor parte de los ejemplos presentados en este libro nos han sido relatados por nuestros entrevistados (en este caso, por un testigo presencial de los acontecimientos). En caso contrario, las notas señalan su procedencia. También debemos señalar que, cuando así se nos ha pedido, hemos disimulado los detalles para garantizar la confidencialidad e impedir la identificación del incidente.
2. Lisa Berkman *et al.*, «Emotional Support and Survival after Myocardial Infarction», *Annals of Internal Medicine*, 1992.
3. Anika Rosengren *et al.*, «Stressful Life Events, Social Support and Mortality in Men Born in 1933», *British Medical Journal*, 207, n.º 17, 1983, pp. 1.102-1.106.
4. Thomas Lewis, Fari Amini y Richard Lannon, *A General Theory of Love*, Random House, Nueva York, 2000.
5. Robert Levenson, Universidad de California, Berkeley, comunicación personal.
6. Howard Friedman y Ronald Riggio, «Effect of Individual Differences in Nonverbal Expressiveness on Transmission of Emotion», *Journal of Nonverbal Behavior*, 6, 1981, pp. 32-58.
7. Janice R. Kelly y Sigal Barsade, «Moods and Emotions in Small Groups and Work Teams», artículo inédito, Yale School of Management, New Haven, Connecticut, 2001.
8. C. Bartel y R. Saavedra, «The Collective Construction of Work Group Moods», *Administrative Science Quarterly*, 45, 2000, pp. 187-231.

9. Peter Totterdell *et al.*, «Evidence of Mood Linkage in Work Groups», *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1998, pp. 1.504-1.515.

10. Peter Totterdell, «Catching Moods and Hitting Runs: Mood Linkage and Subjective Performance in Professional Sports Teams», *Journal of Applied Psychology*, 85, n.º 6, 2000, pp. 848-859.

11. Véase Wallace Bachman, «Nice Guys Finish First: A SYMLOG Analysis of U.S. Naval Commands», en Richard Brian Polley, A. Paul Hare y Philip J. Stone, eds., *The SYMLOG Practitioner. Applications of Small Group Research*, Praeger, Nueva York, 1988.

12. Antonio T. Pescosolido, *Emotional Intensity in Groups*, tesis doctoral del departamento de conducta de las organizaciones de la Case Western Reserve University, 2000.

13. Howard Gardner, *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*, Basic Books, Nueva York, 1995.

14. Sigal Barsade y Donald E. Gibson, «Group Emotion: A View from the Top and Bottom», en *Research on Managing Groups and Teams*, editado por D. Gruenfeld *et al.*, JAI Press, Greenwich, CT, 1998.

15. Robert Levenson y Anna Ruef, «Emotional Knowledge and Rapport», en *Empathic Accuracy*, editado por William Ickes, Guilford Press, Nueva York, 1997.

16. Meredith Small, «More Than the Best Medicine», *Scientific American*, agosto de 2000, p. 24.

17. Robert Provine, *Laughter. A Scientific Investigation*, Viking Press, Nueva York, 2000, p. 133.

18. *Ibid.*

19. V. U. Druskat y A. T. Pascosolido, «Leading Self-Managing Work Teams from the Inside: Informal Leader Behavior and Team Outcomes», sometido a publicación, 2001.

20. Véase, por ejemplo, Jennifer M. George y Kenneth Bettenhausen, «Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance y Turnover: A Group-Level Analysis in Service Context», *Journal of Applied Psychology*, 75, n.º 6. 1990, pp. 698-706.

21. C. Sinclair, «Mood, Categorization Breadth y Performance Appraisal», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 42, 1988, pp. 22-46.

22. Jennifer M. George, «Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence», *Human Relations*, 53, n.º 8, 2000, pp. 1.027-1.055.

23. Existen muchos datos que relacionan el efecto reforzador de los estados de ánimo. Véase, por ejemplo, Gordon H. Bower, «Mood Congruity of Social Judgments», en Joseph Forgas, ed., *Emotion and Social Judgments*, Pergamon Press, Oxford, 1991, pp. 31-53.

24. Véase, por ejemplo, Jacqueline Wood, Matthews de Andrés y Tim Dalgleish, «Anxiety and Cognitive Inhibition», *Emotion*, 1, n.º 2, 2001, pp. 166-181.

25. Sigal Barsade, «The Ripple Effect: Emotional Contagion in Groups», artículo inédito 98, Yale School of Management, New Haven, Connecticut, 2000.

26. John Basch y Cynthia D. Fisher, «Affective Events-Emotions Matrix: A Classification of Job-Related Events and Emotions Experienced in the Workplace», en N. Ashkanasy, W. Zerbe y C. Hartel, eds., *Emotions in the Workplace: Research, Theory and Practice*, Quorum Books, Westport, CT, 2000, pp. 36-48.

27. Jeffrey B. Henriques y Richard J. Davidson, «Brain Electrical Asymmetries during Cognitive Task Performance in Depressed and Nondepressed Subjects», *Biological Psychiatry*, 42, 1997, pp. 1.039-1.050.

28. Cynthia D. Fisher y Christopher S. Noble, «Affect and Performance: A Within Persons Analysis», artículo presentado en el Annual Meeting of the Academy of Management, Toronto, 2000.

29. Cynthia D. Fisher, «Mood and Emotions while Working: Missing Pieces of Job Satisfaction?», *Journal of Organizational Behavior*, 21, 2000, pp. 185-202. Véase también Howard Weiss, Jeffrey Nicholas y Catherine Daus, «An Examination of the Joint Effects of Affective Experiences and Job Beliefs on Job Satisfaction and Variations in Affective Experiences over Time», *Organizational Behavior and Human Decision Proceses*, 78, n.º 1, 1999, pp. 1-24.

30. Véase A. M. Isen, «Positive Affect», en Tim Dalgleish y Mick J. Power, eds., *Handbook of Cognition and Emotion*, Wiley, Chichester, Inglaterra, 1999.

31. Véase C. D. Fisher y C. S. Noble, «Emotion and the Illusory Correlation between Job Satisfaction and Job Performance», artículo presentado en la Second Conference on Emotions in Organizational Life, celebrada en Toronto en agosto de 2000.

32. Martin E. Seligman y Peter Schulman, «The People Make the Place», *Personnel Psychology*, 40, 1987, pp. 437-453.

33. Conclusiones revisadas en R. W. Clouse y K. L. Spurgeon, «Corporate Analysis of Humor», *Psychology: A Journal of Human Behavior*, 32, 1995, pp. 1-24.

34. Sigal G. Barsade, J. Ward *et al.*, «To Your Heart's Content: A Mode of Affective Diversity in Top Management Teams», *Administrative Science Quarterly*, 45, 2000, pp. 802-836.

35. Lyle Spencer, artículo presentado en la reunión del Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, Cambridge, Massachusetts, 19 de abril de 2001.

36. Benjamin Schneider y D. E. Bowen, *Winning the Service Game*, Harvard Business School Press, Boston, 1995.

37. Schneider y Bowen, *Winning the Service Game*, *op. cit.*

38. George y Bettenhausen, «Understanding Prosocial Behavior», *op. cit.*

39. Véase también Jennifer M. George, «Leader Positive Mood and Group Performance: The Case of Customer Service», *Journal of Applied Psychology*, 25, n.º 9, 1995, pp. 778-794.

40. David McClelland, «Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews», *Psychological Science*, 9, 1998, pp. 331-339; Daniel Williams, «Leadership for the 21st Century: Life Insurance Leadership Study», LOMA/Hay Group, Boston, 1995.

41. Desde una perspectiva más técnica, podríamos decir que el tipo de liderazgo explica entre el 53 y el 72 por ciento de la variabilidad en el clima de la organización. Véase Stephen P. Kelner hijo, Cristina A. Rivers y Kathleen H. O'Connell, «Managerial Style as a Behavioral Predictor of Organizational Climate», McBer & Company, Boston, 1996.

42. Esto es lo que sostienen también George y Bettenhausen, «Understanding Prosocial Behavior», *op. cit.*, y Neal M. Ashkanasy y Barry Tse, «Transformational Leadership as Management of Emotion: A Conceptual Review», en Neal M. Ashkanasy, Charmine E. J. Hartel y Wilffred J. Zerbe, *Emotions in the Workplace: Research, Theory and Practice*, Quorum Books, Westport, CT, 2000, pp. 221-235.

2. El liderazgo resonante

1. Somos muy conscientes de no haber sido los primeros en señalar que la clave de la cohesión de los grupos o de las organizaciones reside en las emociones compartidas. Véanse, por ejemplo, B. E. Ashforth y R. H. Humphrey, «Emotion in the Workplace: A Reappraisal», *Human Relations*, 48, 1995, pp. 97-125; y Edward Lawler, «Affective Attachment to Nested Groups: A Choice-Process Theory», *American Sociological Review*, 57, 1992, pp. 327-339.

2. En nuestra opinión, el liderazgo emocionalmente inteligente se mueve en una dimensión que va de la resonancia a la disonancia, dos polos opuestos que dependen de un par de variables: el tono emocional y la sincronía empática. La primera de ellas se refiere al tono emocional del líder y al impacto (tanto positivo como negativo) de sus acciones, mientras que la otra tiene que ver con la empatía, es decir, con el grado de sincronía emocional que existe entre el líder y sus subordinados.

3. Resultados de un estudio realizado por Vivian Marino, «It's All the Rage at Work, Too», *The New York Times*, 12 de noviembre de 2000, sección Money & Business, p. 3.

4. La investigación, realizada por John Gottman en la Universidad de Washington, ha sido llevada a cabo con matrimonios, pero la respuesta fisiológica es aplicable también a todos aquellos casos en los que las personas implicadas mantienen una estrecha relación emocional, como ocurre, por ejemplo, entre un jefe y un subordinado. Véase John Gottman, *What Predicts Divorce: The Relationship between Marital Processes and Marital Outcomes*, Lawrence Earlbaum Associates, Hillsdale, NJ, 1993.

5. Robert Baron, «Countering the Effects of Destructive Criticism», *Journal of Applied Psychology*, 75, n.º 3, 1990, pp. 235-246.

6. Véase, por ejemplo, Dolf Zillman, «Mental Control of Angry Aggression», en Daniel Wegner y James S. Pennebaker, eds., *Handbook of Mental Control*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1993.

7. J. K. Rowling, *Harry Potter and the Prisoner of Azbakan*, Bloomsbury, Londres, 1999, pp. 187.

8. Véase, por ejemplo, Michael Maccoby, «Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons», *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2000, pp. 69-75.

9. Los datos neurológicos concretos descritos en este capítulo son, evidentemente, mucho más complejos que lo que indicamos aquí. En aras de la claridad, los hemos simplificado y hemos centrado nuestra atención en las estructuras claves de la intrincada red de circuitos que siempre se hallan implicados en cualquier comportamiento complejo.

10. Cuando hablamos del término amígdala nos referimos tanto a la estructura de ese nombre como a la red de circuitos que la relacionan con otras partes del cerebro. Véase Joseph LeDoux, *The Emotional Brain*, Simon y Schuster, Nueva York, 1996.

11. Los pacientes que presentan algún tipo de lesión neurológica en las regiones bilaterales de la amígdala, el área ventromedial del lóbulo prefrontal y las cortezas somatosensorial e insular derecha evidencian deficiencias en los tests de inteligencia emocional, cosa que no ocurre con aquellos pacientes que tienen dañadas otras regiones cerebrales del neocórtex. Parece que estas zonas son especialmente cruciales para poder ser conscientes de nuestras propias emociones y de las emociones de los demás, así como para su adecuada regulación y expresión. Antonio Damasio, Facultad de Medicina de la Universidad de Iowa, comunicación personal; Reuven Bar-On, comunicación personal sobre los datos preliminares recopilados con ayuda de los colaboradores del doctor Damasio, Antoine Bechara y Daniel Tranel.

12. Véase, por ejemplo, Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, River, NJ, 1998.

13. Para más detalles al respecto, véase Fabio Sala, *ECI Technical Manual*, Hay Group, Boston, 2001.

3. La neuroanatomía del liderazgo

1. Fabio Sala, *Relationship between Executive's Spontaneous Use of Humor and Effective Leadership*, tesis doctoral presentada en la Graduate School of Arts and Science de la Universidad de Boston, 2000.

2. David C. McClelland, «Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews», *Psychological Science*, 9, 1998, pp. 331-339. Varias de las competencias de la inteligencia emocional más fuertemente ligadas al humor se hallan incluidas —como era de esperar— en los dominios de la conciencia social o de las habilidades de relación (como la empatía, la conciencia de la organización, la influencia y el liderazgo de equipos), ya que son las más evidentes socialmente. Pero el humor también está muy ligado a competencias propias del dominio de la autogestión (como la iniciativa o la motivación de logro) y de la confianza en uno mismo (un correlato manifiesto de la conciencia de uno mismo). Todo ello parece indicar que los líderes más competentes al respecto saben utilizar el sentido del humor como vehículo de la mayor parte de las competencias de la inteligencia emocional y que ahí, precisamente, reside el fundamento de su éxito.

3. David C. McClelland, «Testing for Competence Rather Than Intelligence», *American Psychologist*, 28, 1973, pp. 14-31. Cuando McClelland escribió este artículo, Richard Boyatzis y Daniel Goleman eran alumnos suyos de psicología en Harvard.

4. Lyle Spencer, «The Economic Value of Emotional Intelligence Competencies and EIC-Based HR Programs», en Cary Cherniss y Daniel Goleman, *The Emotionally Intelligent Workplace*, Jossey-Bass, San Francisco, 2001.

5. Mientras que las ventas de las sucursales dirigidas por líderes promedio giraban en torno a los diecisiete millones de dólares, las de aquellas otras dirigidas por líderes excepcionales eran un 75 por ciento superiores, es decir, casi treinta millones de dólares (lo cual suponía un aumento correlativo de los beneficios del 106 por ciento).

6. James C. Collins y Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, HarperBusiness, Nueva York, 1994.

7. La investigación sobre el liderazgo realizada por Johnson & Johnson fue dirigida por Dottie Brienza, del departamento de atención al cliente de la empresa, y por Kathy Cavallo. Los resultados de esta investigación se presentaron en un encuentro del Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, celebrado en Cambridge, Massachusetts, el 3 de noviembre de 2000.

8. El ECI-360 evalúa todo el espectro de las competencias del liderazgo li-

gadas a la inteligencia emocional. Para más información, véase http://www.eisglobal.com.

9. Las diferencias mostraron ser estadísticamente significativas en las veinte competencias de la inteligencia emocional consideradas. Los resultados del ECI se correlacionaban más positivamente con el potencial elevado que el propio modelo de competencia para el liderazgo utilizado por la empresa.

10. En este libro hemos actualizado nuestro anterior modelo de las competencias de la inteligencia emocional de cinco dominios a cuatro, incluyendo a la «motivación» en el campo de la «autogestión». El análisis estadístico también nos ha conducido a agrupar varias de las antiguas competencias de la inteligencia emocional —como sucede, por ejemplo, con el «aprovechamiento de la diversidad», que ha pasado a formar parte de la «empatía»—, de modo que donde antes teníamos veinticinco competencias ahora solo tenemos dieciocho. Esta revisión también nos ha llevado a renombrar algunas de las competencias de modo que subrayen los rasgos más significativos de los líderes emocionalmente inteligentes. Así, la «sinceridad» se ha convertido en «transparencia» y el «liderazgo» en «liderazgo inspirado». Además, hemos eliminado la «confiabilidad», porque no resulta tan crucial para los líderes capaces de delegar funciones en otras personas. Por último, también hemos fundido la habilidad de la «comunicación» en la competencia de la «influencia».

11. Para una explicación más detallada de los vínculos cerebrales más importantes existentes entre las diferentes competencias de la inteligencia emocional, véase Daniel Goleman, «Emotional Intelligence: A Theory of Performance», en *The Emotionally Intelligent Workplace*, *op. cit.*

12. Para la teoría básica a este respecto, véase Goleman, *Working with Emotional Intelligence*, Bantam, Nueva York, 1998. En este libro ampliamos esa teoría.

13. El concepto de masa crítica de fortalezas de las competencias de la inteligencia emocional ha sido concebido por Richard Boyatzis, *The Competent Manager. A Model for Organizational Effectiveness*, Wiley-Interscience, Nueva York, 1982, y por David C. McClelland, «Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews», *Psychological Science*, 9, 1998, pp. 331-339.

14. Richard Davidson, D. C. Jackson y Ned H. Kalin, «Emotion, Plasticity, Context and Regulation: Perspectives from Affective Neuroscience», *Psychological Bulletin*, 126, n.º 6, 2000, pp. 890-909.

15. Antonio Damasio, *Descartes' Error*, Putnam, Nueva York, 1994.

16. Ann Graham Ettinger, *Make Up Your Mind*, Merritt Publishing, Santa Monica, CA, 1995.

17. Barbara Knowlton, Jennifer Mangels y Larry Squire, «A Neostriatal Habit Learning System in Humans», *Science*, 273, 1996, pp. 1.399-1.402.

18. Mathew D. Lieberman, «Intuition: A Social Cognitive Neuroscience Approach», *Psychological Bulletin*, 126, 2000, pp. 109-137.

19. *Ibid.*

20. Damasio, *Descartes' Error*, *op. cit.*

21. En la actualidad, la función inhibidora de la región prefrontal constituye un frente de investigación que sigue abierto. La investigación realizada hasta el momento ha puesto de relieve la existencia de un circuito inhibidor que conecta la amígdala con la corteza prefrontal. Comunicación personal del doctor Richard Davidson, Universidad de Wisconsin.

22. En otras publicaciones nos hemos referido a esta competencia con el término *confiabilidad* pero, en el presente libro —y, para subrayar su importancia para el liderazgo—, nos referimos a ella con el término *transparencia*.

23. Lewis MacAdams, *Birth of Cool, Beat, Bebop, and the American Avant-Garde*, Free Press, Nueva York, 2001.

24. Véase, por ejemplo, Paul J. Eslinger, «Neurological and Neuropsychological Bases of Empathy», *European Neurology*, 39, 1998, pp. 193-199.

25. Thomas Lewis, Fari Amini y Richard Lannon, *A General Theory of Love*, Random House, Nueva York, 2000.

26. Véase, por ejemplo, Warren Bennis y Burt Nanus, *Leaders. Strategies for Taking Charge*, Harper and Row, Nueva York, 1985; Jay Conger, *The Charismatic Leader*, Jossey-Bass, San Francisco, 1989, y John P. Korter, *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.

27. Citado por Matthew Mangino y Christine Dreyfus en «Developing Emotional Intelligence Competencies», artículo escrito para el Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, Cambridge, Massachusetts, celebrado el 19 de abril de 2001.

4. El repertorio del liderazgo

1. La base de datos en cuestión ha sido compilada por la sucursal de Boston de McBer & Company (hoy en día The Hay Group) y originalmente fueron analizados por Stephen Kelner hijo. Véase Stephen P. Kelner hijo, Christine A. Rivers y Kathleen H. O'Connell, «Managerial Style as a Behavioral Predictor of Organizational Climate», McBer & Company, Boston, 1996. La muestra era internacional e incluía a líderes de Europa, África, Norteamérica, Australia y, en general, los países de la costa del Pacífico, aunque la mitad de las personas estudiadas eran norteamericanos. Esta medida —que evalúa seis indicadores concretos del clima emocional— ha sido desarrollada por David McClelland y sus colegas en McBer & Company y se ha basado en el trabajo original de George Litwin y R. A. Stringer. Véase G. H. Litwin y R. A. Stringer hijo, «Motivation and Organizational Climate», Division of Research, Graduate School of Business Administration, Universidad de Harvard, Boston, 1971.

2. Citado en Alden M. Hayashi, «When to Trust Your Gut», *Harvard Business Review*, febrero de 2001, pp. 59-65.

3. James McGregor Burns, *Leadership*, Harper & Row, Nueva York, 1978. Lo mismo ocurre con los líderes «carismáticos» que articulan una visión estratégica marcada por una acusada sensibilidad hacia las necesidades de todas las personas implicadas. Véase Jay A. Conger, *The Charismatic Leader. Behind the Mystique of Exceptional Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1989.

4. Shelley Lazarus y David Ogilvy: «A Job and a Life Intertwined», *The New York Times*, 23 de mayo de 2001, p. C3.

5. Cynthia Fisher y Christopher S. Noble, «Affect and Performance: A Within Persons Analysis», artículo presentado en el Annual Meeting of the Academy of Management, Toronto, 2000.

6. James C. Collins y Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, HarperBusiness, Nueva York, 1994.

7. Stephen P. Kelner, *Interpersonal Motivation: Cynical, Positive and Anxious*, tesis doctoral presentada en la Universidad de Boston, 1991.

8. Citado en Steve Lohr, «IBM Chief Gerstner Recalls Difficult Days at Big Blue», *The New York Times*, 31 de julio de 2000, p. C3.

5. Los estilos disonantes. Aplicar con cautela

1. *Business Week*, «The Best Performers», 29 de marzo de 1999, p. 98.

2. «S.E.C. Accuses Former Sunbeam Official of Fraud», *The New York Times*, 16 de mayo de 2001, p. 1.

3. Véase, por ejemplo, Michael Maccoby, «Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons», *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2000, para comprender los aspectos positivos y negativos de este tipo de liderazgo.

4. Véase Jim Collins, «Level 5 Leadership», *Harvard Business Review*, enero de 2001, pp. 66-76.

5. Equipo de investigación del Hay Group, dirigido por John Larrere y compuesto por Martin Leshner, David Baker y Stephen Kelner, de LOMA. Véase Daniel Williams, «Leadership for the 21st Century: Life Insurance Leadership Study», LOMA/Hay Group, Boston, 1995.

6. Citado por Amy Zipkin en «The Wisdom of Thoughtfulness», *The New York Times*, 31 de mayo de 2000, p. C1.

7. David McClelland, «Identifying Competencies with Behavioral Event Interviews», *Psychological Science* 9, 1998, pp. 331-339.

8. Véase «Research into Headteacher Effectiveness», informe de The Hay Group para el U. K. Department for Education and Employment, 2000.

6. ¿Cómo convertirse en un líder resonante?

1. Originalmente descrito con este título por John Byrne en «CEO Disease», *Business Week*, 1 de abril de 1991, pp. 52-59.

2. James Conway y Allen Huffcutt, «Psychometric Properties of Multi-source Performance Ratings: A Meta-analysis of Subordinate, Supervisor, Peer and Self-Ratings», *HumanPerformance* 10, n.º 4, 1977, pp. 331-360.

3. Son varias las investigaciones y estudios de la gestión empresarial que señalan que las mujeres y los miembros de grupos manifiestamente minoritarios reciben un *feedback* menor y menos útil que los demás. Véanse, por ejemplo, Peggy Stuart, «What Does the Glass Ceiling Cost You?», *Personnel Journal* 71, n.º 11, 1992, pp. 70-80; Ann M. Morrison, Randall P. White, Ellen Van Velsor y The Center for Creative Leadership, *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1987; y Taylor Cox hijo, *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1993.

4. J. Kruger y D. Dunning, «Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Competence Lead to Inflated Self-Assessments», *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, n.º 6, 1999, pp. 1.121-1.134.

5. Eric Harter, «The Quest for Sustainable Leadership: The Importance of Connecting Leadership Principles to Concepts of Organizational Sustainability», EDM tesis, Case Western Reserve University, 1999.

6. Análisis realizado por Michele Burckle, en Fabio Sala, *ECI Thechnical Manual*, The Hay Group, Boston, 2001.

7. John P. Campbell, Marvin D. Dunnette, Edward E. Lawler III y Karl E. Weick, *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*, McGraw Hill, Nueva York, 1970, revisaron los diversos estudios y llegaron a la siguiente conclusión. Los estudios más recientes de metaanálisis y análisis de utilidad confirman la existencia de cambios significativos, pero que no provocan el impacto que cabría esperar habida cuenta de la inversión y de la variedad de entrenamientos realizados. Véase Charles C. Morrow, M. Quintin Jarrett y Melvin Rupinski, «An Investigation of the Effect and Economic Utility of Corporate Wide Training», *Personnel Psychology*, 50, 1997, pp. 91-119; Timothy Baldwin y J. Kevin Ford, «Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research», *Personnel Psychology*, 41, 1988, pp. 63-105, y Michael J. Burke y Russell R. Day, «A Cumulative Study of the Effectiveness of Managerial Training», *Journal of Applied Psychology*, 71, n.º 2, 1986, pp. 232-245. Cabe, además, cuestionar la permanencia de los cambios provocados, a causa de los períodos de tiempo relativamente cortos utilizados.

8. Algunos estudios han puesto de manifiesto que el entrenamiento puede tener un efecto positivo en el trabajo o en otras facetas de la vida que constituyen, no lo olvidemos, el objetivo último de todo esfuerzo de desarrollo personal. Pero, por más deseable que sea mostrar el impacto sobre los resultados, también puede falsear nuestra comprensión del *modo en que tiene lugar* realmente el cambio. ¿Acaso son las acciones y los hábitos de la persona los que cambian o son otros factores de índole situacional los que lo explican? Una búsqueda de la literatura existente al respecto llevada a cabo por el Consortium on Research on Emotional Intelligence solo descubrió la existencia de quince programas que mejoraron la inteligencia emocional. La mayoría de ellos mostró un impacto positivo en el rendimiento laboral (como el número de nuevos negocios emprendidos) o en el ámbito de la vida en general (como encontrar un trabajo o lograr una satisfacción). Véase, en este sentido, Cary Cherniss y Mitchell Adler, *Promoting Emotional Intelligence in Organizations: Make Training in Emotional Intelligence Effective*, American Society for Training and Development, Washington, DC, 2000.

9. Cualquier propuesta de investigación de calidad debería incluir una valoración anterior y posterior de la conducta estudiada, así como algún modo de compararla con otros programas como, por ejemplo, el uso de grupos de comparación o la inclusión de controles realizados en distintas fases del proceso. La ausencia de este tipo de elementos en los pocos intentos realizados para evaluar la formación suele despojarlos de rigor y, consecuentemente, de utilidad.

10. Preston E. Smith, «Management Modeling Training to Improve Morale and Customer Satisfaction», *Personnel Psychology*, 29, 1976, pp. 351-359. Las respuestas escritas a los problemas típicos de los clientes se vieron codificadas antes y después del proceso de formación tanto para el grupo que lo llevó a cabo como para varios grupos de comparación, como una medida de sus habilidades de comunicación. El porcentaje de mejora de esta investigación refleja la relación existente entre la conducta posterior y la anterior al proceso de formación.

11. En cierta investigación considerada ya como un clásico, los gestores educativos mostraron una mejora de solo un 8 por ciento en un amplio abanico de estas habilidades tres meses después del período de formación. Raymond A. Noe y Neal Schmitt, «The Influence of Trainee Attitudes on Training Effectiveness: Test of a Model», *Personnel Psychology*, 39, 1986, pp. 497-523. El cambio conductual se valoró a través de una evaluación de 360 grados. Para ello, el supervisor inmediato de los participantes en el programa, dos profesores (subordinados o iguales) y dos miembros del personal de apoyo se ocuparon de evaluar a los sujetos antes y después de la formación sirviéndose de seis escalas que tenían en cuenta conductas como la sensibilidad hacia los demás, el liderazgo y la resolución. Al igual que antes, el porcentaje de mejora reflejado por esta investigación se refiere, evidentemente, a la relación existente entre la conducta posterior y la anterior al proceso de formación.

En otro estudio, la mejora de la conciencia social y de las habilidades sociales de los directivos de una siderúrgica era de un 9 por ciento tres meses después del período de formación, para caer hasta el 7 por ciento dieciocho meses más tarde. Herbert H. Hand, Max D. Richards y John W. Slocum hijo, «Organizational Climate and the Effectiveness of a Human Relations Training Program», *Academy of Management Journal*, 16, n.º 2, 1973, pp. 185-246. En este caso, el comportamiento —tanto de los sujetos del grupo experimental como de otros grupos de control que no pasaron por él— se vio evaluado por subordinados de los participantes sirviéndose de un cuestionario que tenía en cuenta áreas como la preocupación y la sensibilidad hacia los demás, la autoconciencia y la iniciativa. El porcentaje de mejora también refleja, como en los casos anteriores, la diferencia existente entre la conducta posterior y la anterior al proceso de aprendizaje.

Otros estudios se centraron en la comparación de la conducta de quienes habían realizado el proceso de formación con otras personas que no habían pasado por él (o que habían llevado a cabo otros procesos de entrenamiento diferentes). Pero, en los casos en que no se había utilizado ningún test previo, los resultados fueron similares y evidenciaban un aumento del 11 por ciento en las habilidades sociales dos meses después de la formación con respecto a los supervisores de primer nivel de un gran centro médico urbano. K. N. Wexley y W. F. Memeroff, «Effectiveness of Positive Reinforcement and Goal Setting as Methods of Management Development», *Journal of Applied Psychology*, 60, n.º 4, 1975, pp. 446-450. Los subordinados de quienes participaron en el proceso de formación y de los grupos de comparación respondieron a un cuestionario en el que se evaluaba la conducta de sus jefes en cuestiones como la consideración y la sensibilidad hacia los demás, la resolución de conflictos, el espíritu de cooperación dentro del grupo de trabajo y la iniciación y comunicación de expectativas. El porcentaje de mejora refleja la relación entre la conducta posterior a la formación de quienes llevaron a cabo el proceso con quienes se hallaban en los grupos de control. En este caso, la comparación «solo posterior» es una aproximación legítima porque los participantes se vieron asignados al azar a los grupos de formación y de control.

En otra investigación, los supervisores de primer nivel seguían mostrando un porcentaje de mejora del 18 por ciento en una amplia variedad de conductas relacionadas con la inteligencia emocional un año después de haber pasado por el período de formación. Gary P. Latham y Lise M. Saari, «Application of Social-Learning Theory to Training Supervisors through Behavioral Modeling», *Journal of Applied Psychology* 64, n.º 3, 1979, pp. 239-246. En este caso, los sujetos asignados a los grupos experimental y de control fueron evaluados por sus superiores tres meses y un año después de la fase de formación en aspectos como el control emocional, la supervisión y la interacción con los demás. En este caso, el porcentaje de mejora refleja la conducta del grupo experimental posterior al proceso de formación comparada con la de quienes se hallaban en los grupos de control. Digamos también que la comparación «solo posterior» es una aproximación legítima porque los participantes se vieron asignados azarosamente a los grupos de formación y de control.

Un último estudio evidenció una mejora media del 8 por ciento después de haber pasado por un programa orientado hacia el cambio. Dianne P. Young y Nancy M. Dixon, *Helping Leaders Take Effective Action: A Program Evaluation*, Center for Creative Leadership, Greensboro, NC, 1996. En este caso, los ejecutivos y directivos que asistieron el programa LeaderLab se vieron evaluados por sus iguales un año antes y cinco meses y medio después de haber pasado por el programa. Las conductas estudiadas en esta investigación eran la flexibilidad, la confianza en uno mismo, la capacidad de relación interpersonal y el modo de afrontar los desequilibrios emocionales. Hay que decir que, en este caso, el porcentaje de mejora refleja las valoraciones realizadas por los iguales de los sujetos experimentales en el momento de la evaluación menos la evaluación realizada un año antes, dividida por la primera de las puntuaciones.

12. El 10 por ciento mencionado representa el porcentaje de mejora promedio de las múltiples conductas emocionalmente inteligentes consideradas en las cinco investigaciones revisadas, pero no incluye el estudio sobre las habilidades de comunicación, porque se centró exclusivamente en una competencia concreta. Si incluyéramos ese estudio, la media global de mejora sería del 15 por ciento. La escasez de estudios, la falta de coherencia de los diseños experimentales y la consiguiente dificultad para determinar criterios comparativos más precisos impide llevar a cabo un cálculo más exacto de los resultados.

Es evidente que existen otros estudios que no hemos podido localizar en los libros y revistas especializadas y que, en consecuencia, hemos pasado por alto. En modo alguno, pues, pretendemos haber realizado una revisión exhaustiva pero, de algún modo, los porcentajes de mejora señalados tienen un valor ciertamente indicativo del verdadero impacto de estos programas de formación. Nuestra intención es tan solo la de llevar a cabo una comparación del impacto relativo de la formación y educación de los líderes y del proceso de aprendizaje autodirigido. Lamentamos que la mayor parte de los metaanálisis y revisiones de investigación realizados recientemente en este sentido utilicen técnicas estadísticas que reflejan el efecto del tamaño de la muestra y otros datos asociados que, si bien constituye una ayuda para que el investigador determine la importancia estadística de las conclusiones, no permite la comparación de los porcentajes de mejora observados. Además, la falta de controles longitudinales posteriores a los dieciocho meses después del proceso dificulta también la determinación de la permanencia de los cambios provocados.

13. L. Specht y P. Sandlin, «The Differential Effects of Experiential Learning Activities and Traditional Lecture Classes in Accounting», *Simulations and Gaming* 22, n.º 2, 1991, pp. 196-210.

14. Es evidente que no estamos hablando aquí de los cambios inducidos de manera voluntaria o involuntaria por sustancias químicas u hormonales en el pro-

pio cuerpo. Pero, aun en tales situaciones, la interpretación de los cambios y la conducta posterior se verá afectada por la voluntad, los valores y las motivaciones de la persona.

15. Thomas Lewis, Fari Amini y Richard Lannon, *A General Theory of Love*, Random House, Nueva York, 2000.

16. Matthew Mangino y Christine Dreyfus, «Developing Emotional Intelligence Competencies», presentado en el Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, Cambridge, Massachusetts, 19 de abril de 2001. El modelo de adquisición natural de las competencias de la inteligencia emocional parece cuadrar con los resultados de una investigación más temprana realizada con los directivos de la NASA y dirigido por Christine Dreyfus, «Scientists and Engineers as Effective Managers: A Study of Development of Interpersonal Abilities», tesis doctoral presentada en la Case Western Reserve University, 1991.

17. En este sentido, tenemos que señalar la presencia de una elevada correlación estadística entre la evaluación de las competencias realizada por uno mismo y la evaluación realizada por los demás y la edad en todos los grupos de las competencias de la inteligencia emocional considerados. Pero también hay que decir que esto no ocurría exclusivamente en el nivel directivo, ya que el único grupo que se correspondía significativamente con el nivel del trabajo era el de la gestión de las relaciones. Sala, *ECI Technical Manual*, *op. cit.*

18. La investigación, todavía inédita, es citada en Tara Bennett-Goleman, *Emotional Alchemy: How the Mind Can Heal the Herat*, Harmony Books, Nueva York, 2001.

19. Eleanor A. Maguire, David G. Gadian, Ingrid S. Johnsrude, Catriona D. Good, John Ashburner, Richard S. J. Frackowiak y Christopher D. Firth, «Navigation-Related Structural Change in the Hippocampi of Taxi Drivers». *Proceedings of the National Academy of Sciences* 97, n.º 8, 2000, pp. 4.398-4.403. También está disponible en Internet en http://www.pnas.org/cgi/content/full/97/8/4398.

20. Gerald M. Edelman, *Neural Darwinism: The Theory of Neuronal Group Selection*, Basic Books, Nueva York, 1987, p. 58.

21. Los investigadores de la Case Western Reserve University —concretamente el profesor James E. Zull— han señalado que la estimulación vigorosa de las redes neuronales que conectan los nervios con los músculos permite el establecimiento de nuevas conexiones. James E. Zull, *The Art of Changing a Brain: Helping People Learn by Understanding How the Brain Works*, Stylus Publishers, Sterling, VA, 2002. El estudio sobre la neurogénesis llevado a cabo por la profesora Elizabeth Gould, de la Universidad de Princeton, ha demostrado que la necesidad de aprender nuevas cosas para sobrevivir activa nuevos circuitos neuronales en los primates, mientras que la ausencia de nuevo aprendizaje favorece la extinción de nuevas células nerviosas (resumido en Sandra Blakeslee, «A Decade of Discovery Yields a Shock about the Brain», *The New York Times*, 4 de enero de 2000, p. D1).

22. Lewis, Amini y Lannon, *General Theory of Love*, *op. cit.*, p. 177.

23. Este curso se describe con más detenimiento en Richard Boyatzis, «Stimulating Self-Directed Learning through the Managerial Assessment and Development Course», *Journal of Management Education*, 18, n.º 3, 1994, pp. 304-323; y en el capítulo 4 de *Innovations in Professional Education: Steps on a Journey from Teaching to Learning*, editado por Richard E. Boyatzis, Scott S. Cowen y David A. Kolb,

Jossey-Bass, San Francisco, 1995. Una versión más temprana de este curso se vio adaptada en 1979 para los másters del programa de gestión empresarial de la American Management Association. También se llevaron a cabo otras adaptaciones de este tipo de curso para el Alverno College de Milwaukee (para una descripción más detallada al respecto, véase el libro de Marcia Mentkoswki *et al.*, *Learning That Lasts: Integrating Learning, Development, and Performance in College and Beyond*, Josey-Bass, San Francisco, 2001), y la adaptación realizada por David A. Whetton y Kim S. Cameron para la Universidad de Michigan (véase la cuarta edición de su manual *Developing Managerial Skills*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1998). Este curso ha sido elegido por el Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations como modelo del programa para el desarrollo de la inteligencia emocional. Véase Cary Cherniss y Mitchell Adler, *Promoting Emotional Intelligence in Organizations: Make Training in Emotional Intelligence Effective*, American Society for Training and Development, Washington, DC, 2000.

24. Desde 1987 —antes de que el curso fuera obligatorio para los alumnos— Richard Boyatzis ha realizado estudios de seguimiento para determinar el efecto a largo plazo de este programa. La investigación realizada en este sentido se ha dedicado a medir la mejora percibida en los autoinformes y en el análisis [codificación] conductual de cintas de audio y vídeo de «incidentes críticos» en los que los alumnos se ven obligados a afrontar sus actividades habituales. La recogida de datos comenzó cuando los alumnos empezaron el curso y la evaluación se realizó cuando lo concluyeron y una vez estaban trabajando. Para conocer más detenidamente estos estudios, véanse Richard E. Boyatzis, An Baker, David Leonard, Kenneth Rhee y Lorraine Thompson, «Will It Make a Difference Assessing a Value-Based, Outcome Oriented, Competency-Based Professional Program», en Richard E. Boyatzis, Scott S. Cowen y David A. Kolb, eds., *Innovating in Professional Education: Steps on a Journey from Teaching to Learning*, Jossey-Bass, San Francisco, 1995; Richard E. Boyatzis, David Leonard, Kenneth Rhee y Jane V. Wheeler, «Competencies Can Be Developed, but Not the Way We Thought», *Capability*, 2, n.º 2, 1996, pp. 25-41; y Richard E. Boyatzis, Jane V. Wheeler y R. Wright, «Competency Development in Graduate Education: A Longitudinal Perspective», *Proceedings of the First World Conference on Self-Directed Learning*, GIRAT, Montreal, en prensa.

25. Estos estudios se llevaron a cabo para la American Assembly of Collegiate Schools of Business (AACSB) en los años 1979 y 1980 y se recogen en Richard Boyatzis y Miguel Sokol, *A Pilot Project to Assess the Feasibility of Assessing Skills and Personal Characteristics of Students in Collegiate Business Programs*. Informe para la AACSB (AACSB, St. Louis, 1982) y *Development Dimensions International (DDI), Final Report: Phase III*. Informe para la AACSB (AACSB, St. Louis, 1985). La investigación inicial se llevó a cabo en la Weatherhead School of Management a finales de los ochenta utilizando tests para establecer sus comparaciones y se halla recogida en Boyatzis, Cowen y Kolb, *Innovating in Professional Education*, *op. cit.* El porcentaje de mejora referido en este caso se obtuvo dividiendo el cambio de las puntuaciones de los alumnos por las puntuaciones obtenidas al comienzo. Los primeros dos programas fueron analizados con la técnica denominada *assessment center* [que consiste en una batería de pruebas que simula las actividades de un determinado puesto de trabajo], de modo que los datos relatados se refieren al comportamiento mostrado por los alumnos en situaciones de simulación. El resto de los programas incluían

tests que servían para valorar conductas emocionalmente inteligentes, pero no representaban una medida directa de las conductas emocionalmente inteligentes de los participantes.

26. El porcentaje de mejora mostrado y la comparación con otros programas no se llevaba a cabo utilizando tests, sino que implicaba la observación de la conducta durante la realización de su actividad habitual y su posterior codificación, entrevistas del tipo «incidente crítico», ejercicios de *assessment center* grabados en vídeo y la evaluación de 360 grados. El porcentaje de mejora mostrado en cada período de tiempo constituye un promedio del aumento de la frecuencia de cada una de las competencias de ese grupo (es decir, la diferencia entre la frecuencia de una determinada competencia y la frecuencia de partida, dividido por esta última). Esta investigación solo incluyó sujetos de habla inglesa, para soslayar las dificultades de lenguaje. Debemos advertir al lector que los porcentajes señalados se refieren a muestras diferentes y que, en consecuencia, solo representan una muestra aproximada del nivel del efecto esperado a lo largo del tiempo. Las muestras presentadas en la figura reflejan los siguientes resultados: La primera de ellas (correspondiente al período comprendido entre uno y dos años después de haber concluido el curso) se refiere a los ciento sesenta y tres alumnos de jornada completa del curso que se graduaron en los años 1993, 1994 y 1995 (comentado ya en las referencias de la nota 25); la segunda (que corresponde al seguimiento efectuado entre los tres y los cinco años después del curso) se refiere a cincuenta y cuatro alumnos a tiempo parcial que se graduaron en 1995 y 1996 (recogido también en la nota 25), mientras que la última de las muestras (correspondiente al período incluido entre los cinco y siete años después de haber pasado por el curso) reflejan los resultados de los treinta alumnos graduados en 1995 y 1996 que fueron investigados entre dieciocho y treinta meses después de su graduación por Jane V. Wheeler en su tesis *The Impact of Social Environments on Self-Directed Change and Learning* (tesis doctoral presentada en la Case Western Reserve University, 1999).

En su tesis, Jane Wheeler llevó a cabo una comparación entre las puntuaciones obtenidas de los tres a los cinco años con los resultados de los cinco a los siete. Su pequeña muestra de los treinta alumnos a tiempo parcial del máster que se graduaron en 1995 y 1996 evidenció una mejora del 53 por ciento en las competencias de la conciencia de uno mismo y de la autogestión y del 33 por ciento en las competencias de la conciencia social y de la gestión de las relaciones en el período de tres a cinco años. Aunque estas cifras sean ligeramente diferentes de los porcentajes de la muestra completa presentada en el gráfico, todavía son relativamente elevadas si las comparamos con otros programas de desarrollo del liderazgo o de cursos de máster en gestión de empresas.

Las competencias de la autoconciencia y de la gestión de uno mismo incluyen la motivación de logro, la planificación, la iniciativa, la confiabilidad, el autocontrol y la confianza en uno mismo. Por su parte, las competencias propias de la conciencia social y de la capacidad de gestionar adecuadamente las relaciones incluyen la empatía, la objetividad social, el establecimiento de vínculos, la gestión de los conflictos, la influencia, el liderazgo de equipo y el desarrollo personal de los demás.

27. También merece la pena destacar que a los graduados del programa basado en las competencias —tanto a tiempo parcial como a jornada completa— mostraron una mejora significativa en el 100 por ciento de las seis capacidades cognitivas

evaluadas, mientras que el anterior programa —que no se basaba en las competencias— solo evidenció una mejora del 86 por ciento y del 57 por ciento de las capacidades cognitivas en los grupos de jornada completa y de tiempo parcial, respectivamente. Además, el grupo de jornada completa evidenció una mejora del 100 por ciento en las catorce competencias de la inteligencia emocional evaluadas, en comparación con una mejora de solo el 50 por ciento en quienes no pasaron por él. Por último, los alumnos a tiempo parcial presentaron también una considerable mejora que se reflejó en trece de las catorce competencias estudiadas (a diferencia de la mejora de solo una de las doce evaluadas en quienes no participaron en el curso).

28. Ronald Ballou, David Bowers, Richard E. Boyatzis y David A. Kolb, «Fellowship in Lifelong Learning: An Executive Development Program for Advanced Professionals», *Journal of Management Education*, 23, n.º 4, 1999, pp. 338-354.

29. Richard Boyatzis fue el primero en darse cuenta del prometedor horizonte de este enfoque durante su participación en tres corrientes diferentes de investigación, todas las cuales proporcionaron evidencia del modo en que las personas pueden mejorar las capacidades de la inteligencia emocional que posibilitan el liderazgo eficaz. Su primera exposición a los enfoques que realmente funcionan provino de su trabajo con David Kolb y sus colegas de la Sloan School of Management del MIT, que puso de relieve la mejora del rendimiento de quienes utilizaban el aprendizaje autodirigido. En los comienzos de los años setenta, los alumnos seleccionaron una habilidad empresarial para mejorar y, dado que muchos de ellos tenían una formación «dura» científica y técnica, las habilidades interpersonales eran una elección común. Véanse, en este sentido, David A. Kolb, Sarah K. Winter y David E. Berlew, «Self-Directed Change: Two Studies», *Journal of Applied Behavioral Science* 6, n.º 3, 1968, pp. 453-471; David A. Kolb, «A Cybernetic Model of Human Change and Growth», artículo inédito, 526-571, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 1971; David A. Kolb y Richard E. Boyatzis, «On the Dynamics of the Helping Relationship», *Journal of Applied Behavioral Science*, 6, n.º 3, 1970, pp. 267-289; David A. Kolb y Richard E. Boyatzis, «Goal-Setting and Self-Directed Behavior Change», *Human Relations* 23, n.º 5, 1970, pp. 439-457, y Richard E. Boyatzis y David A. Kolb, «Feedback and Self-Directed Behavior Change», artículo inédito, pp. 394-396, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 1969.

La segunda exposición tuvo lugar durante su participación (con Daniel Goleman) en la investigación pionera encabezada por David McClelland y sus colegas en la Universidad de Harvard durante los años sesenta y setenta que primero demostraron la posibilidad de desarrollar las habilidades que convierten a las personas en buenos empresarios. En este sentido, el grupo de McClelland desarrolló programas de formación para aumentar la motivación de logro, muy posiblemente la primera de las competencias de la inteligencia emocional en ser estudiada a fondo. Los resultados de esta investigación fueron los siguientes: quienes pasaron por esta formación llegaron a poner en funcionamiento y dirigir pequeñas y exitosas empresas, crearon nuevos empleos, emprendieron nuevos negocios y generaron ingresos superiores a los del grupo de control. Véase David C. McClelland y David G. Winter, *Motivating Economic Achievement*, Free Press, Nueva York, 1969; y David Miron y David C. McClelland, «The Impact of Achievement Motivation Training on Small Business», *California Management Review*, 21, n.º 4, 1979, pp. 13-28. El trabajo de

Richard Boyatzis con David C. McClelland en el adiestramiento de la motivación de poder como un programa terapéutico para mantener sobrios a los alcohólicos y recuperar sus empleos y su rehabilitación como ciudadanos fue una consecuencia colateral de esta investigación sobre el cambio motivacional. Véanse Henry Cutter, Richard E. Boyatzis y David Clancy «The Effectiveness of Power Motivation Training for Rehabilitating Alcoholics», *Journal of Studies on Alcohol*, 38, n.º 1, 1977; y Richard E. Boyatzis, «Power Motivation Training: A New Treatment Modality», *Annals of the New York Academy of Sciences*, 273, 1976, pp. 525-532.

Una tercera fuente de ideas sigue siendo la investigación de sus alumnos y colegas de la Weatherhead School of Management de la Case Western Reserve University.

Otro modelo importante del cambio es la teoría de David McClelland de adquisición de motivo y la de James Prochaska y sus colegas. Véanse David C. McClelland, «Toward a Theory of Motive Acquisition», *American Psychologist*, 20, n.º 5, 1965, pp. 321-333; y James O. Prochaska, Carlo C. Diclemente y John C. Norcross, «In Search of How People Change: Applications to Addictive Behaviors», *American Psychologist*, 47, n.º 9, 1992, pp. 1.102-1.114. Una revisión comprehensiva de los programas documentados que aspiraban a aumentar la inteligencia emocional ha sido llevada a cabo por el Consortium on Emotional Intelligence in Organizations y dirigida por el profesor Cary Cherniss, de la Rutgers University. Quienes quieran revisar estos programas modelo y la visión del Consortium de las prácticas más adecuadas al respecto, pueden visitar su *website* y su reciente libro: Cary Cherniss y Mitchell Adler, *Promoting Emotional Intelligence in Organizations: Make Training in Emotional Intelligence Effective*, American Society for Training and Development, Washington, DC, 2000.

30. Richard E. Boyatzis, «Self-Directed Change and Learning as a Necessary Meta-competency for Success and Effectiveness in the 21st Century», en R. Sims y J. G. Veres, eds., *Keys to Employee Success in the Coming Decades*, Greenwood Publishing, Westport, 1999. Véase también Richard E. Boyatzis, «Developing Emotional Intelligence», en Cary Cherninss y Daniel Goleman, eds., *The Emotionally Intelligent Workplace. How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 2001. Este modelo describe el proceso diseñado en el curso obligatorio puesto en marcha en 1990 en la Weatherhead School of Management para el programa MBA mencionado anteriormente y los programas de educación de ejecutivos.

7. La motivación para el cambio

1. El «yo debería» frente al yo ideal. Charles Handy, *The Hungry Spirit: Beyond Capitalism, A Quest for Purpose in the Modern World*, Hutchinson, Londres, 1997, pp. 86.

2. Aun los estudios que muestran la importancia de trabajar con el ideal suelen incurrir con frecuencia en el error de creer que el perfil de un trabajador excepcional constituye la imagen ideal de quien desempeña un determinado trabajo. Véase, por ejemplo, Mildred Burns, «The Effects of Feedback and Commitment to Change on the Behavior of Elementary School Principals», *Journal of Applied Behavioral Science*, 13, n.º 2, 1977, pp. 159-166.

3. Gordon W. Allport, P. E. Vernon y Gardner Lindzey, *Study of Values*, Houghton Mifflin, Boston, 1960; Chris Argyris y Don Schon, *Theory in Practice Learning*, Jossey-Bass, San Francisco, 1982; Clyde Kluckhohn, «Values and Value-Orientations in the Theory of Action», en Talcot Parson y E. A. Shils, eds., *Toward a General Theory of Action*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1951), pp. 388-433; Florence Kluckhohn y Fred Strodtbeck, *Variations in Value Orientations*, Row, Peterson & Co, Evanston, IL, 1961; Milton Rokeach, *The Nature of Human Values*, Free Press, Nueva York, 1973; Shalom H. Schwartz, «Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries», *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, Academic Press, Nueva York, 1992, pp. 1-65; Michael Hechter, «Values Research in the Social and Behavioral Sciences», en Michael Hechter, Lynn Nadel y Richard E. Michod, eds., *The Origin of Values*, Aldine de Gruyter, Nueva York, 1993, pp. 1-28.

4. El Philosophical Orientation Questionnaire mide el predominio relativo de cada una de las tres filosofías operantes: pragmática, intelectual y humanista. Richard E. Boyatzis, Angela J. Murphy y Jane V. Wheeler, «Philosophy as a Missing Link between Values and Behavior», *Psychological Reports*, 86, 2000, pp. 47-64.

5. La filosofía operante pragmática se deriva del pragmatismo (véanse las obras de John Dewey, William James, Carlos Sanders Peirce y Richard Rorty), el consecuencialismo (véanse las obras de C. D. Johnson y P. Pettit), el instrumentalismo (véase la obra de John Dewey) y el utilitarismo (véanse las obras de Jeremy Bentham y John Stuart Mill). Quienes estén interesados en las referencias completas pueden acudir a Boyatzis, Murphy y Wheeler, «Philosophy as a Missing Link», *op. cit.*

6. Mike Wilson, *The Difference between God and Larry Ellison: Inside Oracle Corporation*, William Morrow, Nueva York, 1998; Stuart Read, *The Oracle Edge: How Oracle Corporation's Take No Prisoners Strategy Has Made an $8 Billion Software Powerhouse*, Adams Media Corporation, Avon, MA, 1999.

7. La filosofía intelectual operante se deriva del racionalismo (véanse las obras de René Descartes, Gottfried Wilhelm Leibniz y Benedict de Spinoza) y de los muchos filósofos que remontan su pensamiento al racionalismo, como Georg Wilhelm Friedrich Hegel y Jurgen Habermas, así como los estructuralistas filosóficos (Claude Lévi-Strauss y Jean Piaget) y los posmodernistas (Friedrich Nietzsche). Quienes estén interesados en las referencias completas pueden acudir a Boyatzis, Murphy y Wheeler, «Philosophy as a Missing Link», *op. cit.*

8. Andy Serwer, «There's Something about Cisco», *Fortune*, 15 de mayo de 2000, pp. 114-138; John A. Byrne, «Visionary vs. Visionary», *Business Week*, 28 de agosto de 2000, pp. 210-214.

9. La filosofía operante humanista se deriva del comunitarismo (véase la obra de W. R. Brundage), la hermenéutica (véase la obra de Hans-Georg Gadamer), el humanismo (véanse las obras de Francesco Petrarca y R. W. Sellars) y colectivismo (véanse las obras de R. Burlingame y W. H. Chamberlin).

10. Amit Dawra, Pinkey Jain, Ruchika Kohli y Abhijit Rajan, «N. R. Narayana Murthy: Powered by Intellect, Driven by Value», artículo inédito, Case Western Reserve University, octubre de 2000.

11. J. Fierman, «Peter Lynch on the Meaning of Life», *Fortune*, 23 de abril de 1990, pp. 197-200.

12. B. D. Fromson, «Second Acts for the Top Guys», *Fortune*, 23 de abril de 1990, pp. 251-262.

13. Ruth A. Schiller, «The Relationship of Developmental Tasks to Life Satisfaction, Moral Reasoning, and Occupational Attainment at Age 28», *Journal of Adult Development*, 5, n.º 4, 1998, pp. 239-254.

14. *Napoleon in His Own Words*, vol. 4, compilado por Jules Bertaut, A. C. McClurg, Chicago, 1916.

15. El seminario Leadership to Create Human Value forma parte del programa de doctorado ejecutivo en gestión empresarial de la Weatherhead School of Management, de la Case Western Reserve University. Se trata de un programa de tres años de duración —en régimen de talleres de entre pocos días y un mes— en el que participan líderes de todo el mundo procedentes de los sectores industrial, público y las organizaciones sin fines de lucro que aspira a promover el liderazgo organizativo, comunitario y global desde una perspectiva simultáneamente práctica y erudita.

16. Comunicaciones personales de Kathy Crowley, Christina Fiduccia, Michelle Lee, Chistopher Stevens y Robert Stratton-Brown, diciembre de 2000.

17. Daniel Goleman, *Vital Lies, Simple Truths: The Psychology of Self-Deception*, Simon and Schuster, Nueva York, 1985.

18. Martin P. Seligman, *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*, Alfred Knopf, Nueva York, 1991.

19. Richard E. Boyatzis y David A. Kolb, «Feedback and Self-Directed Behavior Change», artículo inédito, 394-396, Sloan School of Management, Instituto Tecnológico de Massachusetts, Cambridge, 1969.

20. Susan J. Ashford y Anne S. Tsui, «Self-Regulation for Managerial Effectiveness: The Role of Active Feedback Seeking», *Academy of Management Journal*, 34, n.º 2, 1991, pp. 251-280.

21. Paul A. Mabe III y Stephen G. West, «Validity of Self-Evaluation of Ability: A Review and Meta-analysis», *Journal of Applied Psychology*, 67 1982, pp. 280-296.

22. En Morgan W. McCall hijo, *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*, Harvard Business School Press, Boston, 1998, los autores señalan que, si bien las personas pueden tener «experiencias poderosas» que contribuyan a su desarrollo personal, no siempre logran comprenderlas. El autor denominó «momentos de verdad» a las ocasiones en que la persona se ve obligada a preguntarse «¿Soy la persona que quiero ser?», «¿He actuado como la persona que quiero ser?». Desde nuestra perspectiva, esos momentos de verdad se asemejan a mirar al espejo y contemplar nuestra verdadera realidad.

23. Jay Conger, *Learning to Lead. The Art of Transforming Managers into Leaders*, Jossey-Bass, San Francisco, 1989, describió la reacción de los directivos de haber recibido mucho *feedback* instrumental en programas de desarrollo como «poco interesante». Casi todos ellos conocían ya parte, cuando no la totalidad, del *feedback* recibido. En ausencia del contexto proporcionado por el yo ideal, no existiría ningún concepto convincente de dónde hay que ir, lo que se debe hacer o por qué hay que hacerlo.

24. Estos resultados discurren paralelos a lo que varios eruditos han señalado para el caso de las organizaciones. Véanse, en este sentido, Ron Fry, «Change and Continuity in Organizational Growth», en Suresh Srivastva, Ronald E. Fry *et al.*, *Executive and Organizational Continuity: Managing the Paradoxes of Stability and Change*, Jossey-Bass, San Francisco, 1993; y James C. Collins y Jerry I. Porras, *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*, HarperBusiness, Nueva York, 1994.

25. Lisa Berlinger, «Managing Commitment to Increase Flexibility: An Exploration of Processes That Strengthen and Weaken Commitment», tesis doctoral presentada en la Universidad de Texas en 1991; Russell Ackoff, *Creating the Corporate Future*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1981.

26. El *feedback* de 360 grados más provechoso es el que tiene lugar en un entorno confidencial, lo cual significa que sus resultados solo se comentan con la persona a quien se aplica y a su *coach* (a menos que la persona en cuestión decida compartirlos). Todo el mundo debería también ser consciente de que la información solo será utilizada para el desarrollo del liderazgo. Cuando, por el contrario, los datos del *feedback* de 360 grados forman parte de la gestión o revisión del rendimiento, es más probable que la persona sea más remisa a mostrar sus debilidades y más propensa, en consecuencia, a sobreestimar sus fortalezas. Lo mismo ocurre, como es natural, con la información suministrada por los iguales y subordinados que, en tal caso, son más proclives a mentir para proteger o atacar al individuo en cuestión.

27. Gene Harri y Joyce Hogan, «Perceptions and Personalities of Effective Managers», artículo presentado en el 13th Annual Psychology in the Department of Defense Symposium, Colorado Springs, Colorado, celebrado el 16 de abril de 1992.

28. Fred Luthans, R. M. Hodgetts y S. A. Rosenkrantz, *Real Managers*, Ballinger Press, Cambridge, MA, 1988.

29. Cierta revisión de la investigación realizada sobre el *feedback* de 360 grados puso de relieve que las evaluaciones realizadas por los iguales tienen un mayor poder predictivo que las hechas por los jefes o subordinados y, obviamente, mucho mayor que la propia autoevaluación del líder. A. V. Lewin y A. Zwany, *Peer Nominations: A Model, Literature, Critique, and a Paradigm for Research*, National Technical Information Service, Springfield, 1976; T. H. Shore, L. M. Shore y George C. Thornton III, «Construct Validity of Self- and Peer Evaluations of Performance Dimensions in an Assessment Center», *Journal of Applied Psychology*, 77, n.º 1, 1992, pp. 42-54. Pero otros estudios han demostrado que, en la predicción del liderazgo, la visión de los subordinados es más poderosa que la de los iguales. Véase, por ejemplo, Glenn M. McEvoy y Richard W. Beatty, «Assessment Centers and Subordinate Appraisals of Managers: A Seven Year Examination of Predictive Validity», *Personnel Psychology*, 42, 1989, pp. 37-52.

30. McEvoy y Beatty, «Assessment Centers and Subordinate Appraisals of Managers», *op. cit.*, pp. 37-52.

31. En su libro *Your Corner of Sky*.(de próxima aparición), Phil Stone denomina a estas pautas el *signo distintivo* de una persona.

8. La metamorfosis

1. Jane V. Wheeler, *The Impact of Social Environment of Self-Directed Change and Learning*, tesis doctoral presentada en la Case Western Reserve University, 1999.

2. John F. Brett y Don VandeWalle, «Goal Orientation and Goal Content as Predictors of Performance in a Training Program», *Journal of Applied Psychology*, 84, n.º 6. 1999, pp. 863-873.

3. J. M. Beaubien y S. C. Payne, «Individual Goal Orientation as a Predictor of Job and Academic Performance: A Meta-analytic Review and Integration», artículo

presentado en una reunión de la Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, Georgia, abril de 1999.

4. Gilad Chen, Stanley M. Gully, Jon-Andrew Whiteman y Robert N. Kilcullen, «Examination of Relationships among Trait-like Individual Differences, State-like Individual Differences, and Learning Performance», *Journal of Applied Psychology*, 85, n.º 6, 2000, pp. 835-847. La mayor parte de la investigación realizada sobre el proceso de establecimiento de objetivos se revisa en Edwin A. Locke y Gary P. Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1990.

5. Don Vandewalle, Steven P. Brown, William L. Cron y John W. Slocum hijo, «The Influence of Goal Orientation and Self-Regulation Tactics on Sales Performance: A Longitudinal Field Test», *Journal of Applied Psychology*, 84, n.º 2, 1999, pp. 249-259.

6. James O. Prochaska, Carlo C. Diclemente y John C. Norcross, «In Search of How People Change: Applications to Addictive Behaviors», *American Psychologist*, 47, n.º 9, 1992, pp. 1.102-1.114.

7. Roy E Baumeister, Todd E. Heatherton y Dianne M. Tice, *Losing Control: How and Why People Fail at Self-Regulation*, Academic Press, Nueva York, 1994.

8. John A. Bargh y Tanya L. Chartrand, «The Unbearable Automaticity of Being», *American Psychologist*, 54, n.º 7, 1999, pp. 462-479.

9. Cameron Carter, Angus Macdonald, Stefan Ursu, Andy Stenger, Myeong Ho Sohn y John Anderson, «How the Brain Gets Ready to Perform», artículo presentado en la trigésima reunión annual de la Society of Neuroscience, Nueva Orleans, noviembre de 2000.

10. David A. Kolb y Richard E. Boyatzis «Goal-Setting and Self-Directed Behavior Change», *Human Relations*, 23, n.º 5, 1970, pp. 439-457.

11. Para una revisión de la investigación realizada en este campo véase David C. McClelland, *Human Motivation*, Scott, Foresman, Chicago, 1985. Para la investigación realizada anteriormente, véanse David C. McClelland, *The Achieving Society*, Van Nostrand, Princeton, 1961; y David C. McClelland y David G. Winter, *Motivating Economic Achievement*, Free Press, Nueva York, 1969.

12. David A. Kolb, Sarah K. Winter y David E. Berlew, «Self-Directed Change: Two Studies», *Journal of Applied Behavioral Science*, 6, n.º 3, 1968, pp. 453-471; David A. Kolb, «A Cybernetic Model of Human Change and Growth», artículo inédito, 526-571, Sloan School of Management, Instituto Tecnológico de Massachusetts, Cambridge, 1971; y David A. Kolb y Richard E. Boyatzis, «Goal-Setting and Self-Directed Behavior Change», *op. cit.* La integración de los pasos de adquisición de motivos de McClelland con los modelos de Kolb y Boyatzis ha dado lugar a un proceso llamado adquisición de competencia.

13. Wheeler, «Impact of Social Environment», *op. cit.*; David Leonard, *The Impact of Learning Goals on Self-Directed Change in Education and Management Development*, tesis doctoral presentada en la Case Western Reserve University, 1996; y Kenneth Rhee, *Journey of Discovery: A Longitudinal Study of Learning during a Graduate Professional Program*, tesis doctoral presentada en la Case Western Reserve University, 1997.

14. David C. McClelland, «Identifying Competencies with Behavioral Event Interviews», *Psychological Science*, 9, n.º 5, 1998, pp. 331-339. La teoría se vio validada por un estudio longitudinal sobre el impacto financiero de las competencias que se realizó en una empresa internacional de asesoría. Véanse Richard E. Boyatzis, «Building Brilliant Organizations: Competencies, Complexity, and Consequences», conferencia de presentación de la 4th International Conference on Competency Applications, celebrada en Londres el 25 de octubre de 1999; Richard E. Boyatzis, Daniel Goleman y Kenneth Rhee, «Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)», en Reuven Bar-On y James D. A. Parker, eds., *Handbook of Emotional Intelligence*, Jossey-Bass, San Francisco, 2000, pp. 343-362; y Malcolm Gladwell, *The Tipping Point. How Little Things Can Make a Big Difference*, Little, Brown, Boston, 2000.

15. Howard J. Klein, Michael J. Wesson, John R. Hollenback y Bradley J. Alge, «Goal Commitment and the Goal-Setting Process: Conceptual Clarification and Empirical Synthesis», *Journal of Applied Psychology*, 84, n.º 6, 1999, pp. 885-896; Locke y Latham, *Theory of Goal Setting*, *op. cit.*

16. R. M. Ryan y E. L. Deci, «Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being», *American Psychologist*, 55, n.º 1, 2000, pp. 68-78; T. Kasser y R. M. Ryan, «Be Careful What You Wish For: Optimal Functioning and the Relative Attainment of Intrinsic and Extrinsic Goals», en P. Schmuck y K. M. Sheldon, eds., *Life Goals and Well-Being*, Pabst Science, Lengerich, Alemania, en prensa.

17. Annie McKee, *Individual Differences in Planning for the Future*, tesis doctoral presentada en la Case Western Reserve University, 1991.

18. Michael McCaskey, «A Contingency Approach to Planning: Planning with and without Goals», *Academy of Management Journal*, 17, 1974, pp. 281-291; McKee, «Individual Differences in Planning for the Future», *op. cit.*

19. Edwin Locke, «Toward a Theory of Task Performance and Incentives», *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 1968, pp. 157-189; J. Hollenbeck y A. Klein, «Goal Commitment and the Goals Setting Process: Problems, Prospects, and Proposals for Future Research», *Journal of Applied Psychology*, 40 1987, pp. 212-220.

20. Leonard, «Impact of Learning Goals», *op. cit.*; Wheeler, «Impact of Social Environment», *op. cit.*

21. David A. Kolb, *Experiential Learning. Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1984.

22. *Ibid.* y David A. Kolb, Richard E. Boyatzis y Charalampos Mainemelis, «Experiential Learning Theory: Previous Research and New Directions», en Robert J. Stenberg y Li-fang Zharf, eds., *Perspectives on Thinking, Learning, and Cognitive Styles*, editado por Robert J. Sternberg y Li-fang Zhang, Lawrence Erlbaurn Associates, Mahwah, NJ, 2001, pp. 227-248. Véanse otras referencias en http://www.learningfromexperience.com.

23. Véanse, por ejemplo, el Kolb Learning Style Inventory y Boyatzis y Kolb, Adaptive Style Inventory en http://www.haygroup.com.

24. En el campo de terapia cognitivo-conductual, esta advertencia permite la identificación de desencadenantes antes de que se pongan en marcha los viejos hábitos disfuncionales. Véanse Tara Bennett-Goleman, *Emotional Alchemy: How the Mind Can Heal the Heart*, Harmony Books, Nueva York, 2001.

25. Matthew D. Lieberman, «Intuition: A Social Cognitive Neuroscience

Approach», *Psychological Bulletin*, 126, 2000, pp. 109-137; B. J. Knowlton, J. A. Mangels y L. R. Squire, «A Neostriatal Habit Learning System in Humans», *Science*, 273, 1996, pp. 1.399-1.402.

26. Thomas Lewis, Fari Amini y Richard Lannon, *A General Theory of Love*, Random House, Nueva York, 2000; y Lieberman, «Intuition», *op. cit.*

27. Richard J. Davidson, Daren C. Jackson, y Ned H. Kalin, «Emotion, Plasticity, Context, and Regulation: Perspectives from Affective Neuroscience», *Psychological Bulletin*, 126, n.º 6, 2000, pp. 890-909.

28. Parafraseando un punto señalado por Tony Schwartz sobre Jim Loehr y Tony Schwartz, «The Making of the Corporate Athlete», *Harvard Business Review*, presentación realizada en la Weatherhead School of Management el 17 de noviembre de 2000.

29. Bennett-Goleman, *Emotional Alchemy*, *op. cit.*

30. Mark Muraven y Roy Baumeister, «Self-Regulation and Depletion of Limited Resources: Does Self-Control Resemble a Muscle?», *Psychological Bulletin*, 126, n.º 2, 2000, pp. 247-259.

31. Christine R. Dreyfus, *Scientists and Engineers as Effective Managers: A Study of Development of Interpersonal Abilities*, tesis doctoral presentada en la Case Western Reserve University, 1991.

32. Tras la revisión de varias docenas de programas de desarrollo del liderazgo utilizados tanto interna como externamente por empresas de asesoría, Jay Conger y Beth Benjamin calificaron al aprendizaje de la acción como «el nuevo paradigma para el desarrollo del liderazgo». Véase su libro *Building Leaders: How Successful Companies Develop the Next Generation*, Jossey-Bass, San Francisco, 1999.

33. Jim Loehr y Tony Schwartz, «The Making of the Corporate Athlete», *Harvard Business Review*, enero de 2001, pp. 120-128.

34. Gabriel Kreiman, Christof Koch e Itshak Fried «Imagery Neurons in the Human Brain», *Nature*, 408, 2000, pp. 357-361.

35. Kathy E. Kram, «A Relational Approach to Career Development», en Douglas T. Hall, ed., *The Career Is Dead—Long Live the Career*, Jossey-Bass, San Francisco, 1996; y Kathy E. Kram y Douglas T. Hall, «Mentoring in a Context of Diversity and Turbulence», en Ellen E. Kossek y Sharon A. Lobel, eds., *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*, Blackwell Business, Cambridge, MA, 1996.

36. Ronald Ballou, David Bowers, Richard E. Boyatzis y David A. Kolb, «Fellowship in Lifelong Learning: An Executive Development Program for Advanced Professionals», *Journal of Management Education*, 23, n.º 4, 1999, pp. 338-354.

37. Jin Nam Choi, Richard H. Price y Amiram D. Vinokur, «How Context Works in Groups: The Influence of Group Processes on Individual Coping Outcomes», artículo inédito, University of Michigan, Institute for Social Research, 1999.

38. Robert S. Steele, *The Physiological Concomitants of Psychogenic Arousal in College Mates*, tesis doctoral presentada en la Universidad de Harvard, 1973; Robert S. Steele, «Power Motivation, Activation, and Inspirational Speeches», *Journal of Personality*, 45, 1977, pp. 53-64; David C. McClelland, Richard J., Davidson y C. Saron, «Evoked Potential Indicators of the Impact of the Need for Power on Perception and Learning», manuscrito inédito, Universidad de Harvard, 1979; y David C. McClelland, Richard J. Davidson, C. Saron y E. Floor, «The Need for Power, Brain Norepinephrine Turnover and Learning», *Biological Psychology*, 10, 1980, pp. 93-102.

39. La reciente investigación realizada en este sentido sugiere que «una tasa elevada y persistente de cortisol provoca una disminución de las neuronas del centro cerebral que se encarga de la conversión de la memoria de corto plazo en memoria a largo plazo (hipocampo) y, lo que resulta todavía más drástico, que la tasa continua y elevada de cortisol parece destruir las células del hipocampo». James E. Zull, *The Art of Changing a Brain: Helping People Learn by Understanding How the Brain Works*, Stylus, Sterling, VA, 2002, p. 65. La tensión prolongada y la depresión provocan una reducción del hipocampo en las víctimas del trastorno de estrés postraumático y en mujeres seriamente deprimidas. Robert Sapolosky (de la Universidad de Stanford) e Yvette Sheline (de la Washington University de St. Louis), citados en Robert Boyd, «Scientists Find Brain Continues to Readapt Throughout Life», *Miami Herald*, 17 de mayo de 2000; Davidson, Jackson y Kalin, «Emotion, Plasticity, Context, and Regulation», *op. cit.*

40. Kolb y Boyatzis, «Goal-Setting and Self-Directed Behavior Change», *op. cit.*

41. Paul R. Nail, Geoff MacDonald y David A. Levy, «Proposal of a Four-Dimensional Model of Social Response», *Psychological Bulletin*, 126, n.º 3, 2000, pp. 454-470.

42. Morgan W. McCall hijo, Michael M. Lombardo y Ann M. Morrison, *Lessons from Experience: How Successful Executives Develop on the Job*, Lexington Books, Lexington, MA, 1988. Investigación llevada a cabo durante más de veinte años por la profesora Kathy Kram (de la Universidad de Boston) en colaboración con el Center for Creative Leadership sobre la tutela.

43. Si usted desea buscar formación sobre este tipo de habilidades del liderazgo deberá asegurarse de que su *coach* se halle realmente familiarizado —cosa que no siempre ocurre— con las mejores directrices prácticas para mejorar la inteligencia emocional de un líder. Estas directrices —basadas en los datos empíricos sobre lo que funciona y lo que no funciona— han sido desarrolladas por el Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. Las directrices se presentan de un modo resumido en el capítulo 12 de *Working with Emotional Intelligence*, Bantam Books, Nueva York, 1998, de Daniel Goleman y en Cary Cherniss y Mitch Adler, *Promoting Emotional Intelligence in Organizations*, American Society for Training and Development, Washington, DC, 2000.

44. Jennifer Reingold, «Want to Grow as a Leader? Get a Mentor», *Fast Company*, enero de 2001, pp. 58-60.

45. Richard E. Boyatzis y James A. Burruss, *Validation of a Competency Model for Alcoholism Counselors in the Navy-Final Report on Contract Number N00123-77-C-0499*, U.S. Navy, Washington, DC, 1979; James A. Burruss y Richard E. Boyatzis, *Continued Validation of a Competency Model for Alcoholism Counselors in the Navy-Final Report on Contract Number N002 44-80-C-O521*, U.S. Navy, Washington, DC, 1981; Richard R. Carkhuff, *Helping and Human Relations: A Primer for Lay and Professional Helpers*, vol. I, *Selection and Training* y vol. II, *Practice and Research*, Holt, Rinehart and Winston, Nueva York, 1969; y Ted P. Asay y Michael J. Lambert, «The Empirical Case for the Common Factors in Therapy: Quantitative Findings», en Mark A. Hubble, Barry L. Duncan y Scott D. Miller, eds., *The Heart and Soul of Change. What Works in Therapy*, American Psychological Association, Washington, DC, 1999.

9. La realidad emocional de los equipos

1. Alan B. Krueger, «Economic Scene», *The New York Times*, 7 de diciembre de 2000, p. C2.

2. R. Meredith Belbin, *Team Roles at Work*, Butterworth-Heineman, Londres, 1996.

3. Thomas Lewis, Fari Amini y Richard Lannon, *A General Theory of Love*, Random House, Nueva York, 2000.

4. Algunos de los trabajos más extensos sobre la dinámica de la autoridad han sido realizados por colaboradores del A. K. Rice Institute. Para una revisión cuidadosa de la investigación fundamental realizada en este sentido, véanse Arthur D. Colman y W. Harold Bexton, eds., *Group Relations Reader 1*, A. K. Rice Institute, Washington, DC, 1975; y Arthur D. Colman y Marvin H. Geller, eds., *Group Relations Reader 2*, A. K. Rice Institute, Jupiter, FL, 1985. Para una breve revisión de la investigación reciente sobre el impacto del líder en el entorno empresarial, véase Michel Deschapelle, «The National Conference Has Helped My Career», *Speaking of Authority*, vol. 7, n.º 1, A. K. Rice Institute, Jupiter, FL, 2000. Para una revisión del efecto del líder procedente de una minoría sobre la realidad emocional de los grupos, véanse Kathy E. Kram y Marion McCollom Hampton, «When Women Lead: The Visibility Vulnerability Spiral» en Edward B. Klein, Faith Gabelnick y Peter Herr, eds., *The Psychodynamics of Leadership?*, Psychosocial Press, Madison, CT, 1998.

5. Rosamund Stone Zander y Benjamin Zander, *The Art of Possibility: Transforming Professional and Personal Life*, Harvard Business School Press, Boston, 1993.

6. Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams*, Harvard Business School Press, Boston, 1993.

7. Vanessa Urch Druskat y Steven B. Wolff, «Group Emotional Intelligence and Its Influence on Group Effectiveness», en Carey Cherniss y Daniel Goleman, eds., *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select For, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 2001. Véanse también Vanessa Urch Druskat y Steven B. Wolff, «Building the Emotional Intelligence of Groups», *Harvard Business Review*, marzo de 2001, pp. 81-90.

8. Leroy Wells, «The Group-as-a-Whole Perspective and Its Theoretical Roots», en Colman y Geller, eds., *Group Relations Reader 2*, *op. cit.*

9. Susan Wheelan y Frances Johnston, «The Role of Informal Member Leaders in a System Containing Formal Leaders», *Small Group Research*, 27, n.º 1, 1996, pp. 33-55. Véase también Susan A. Wheelan, *Creating Effective Teams*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1999.

10. Este término, utilizado para describir una gran atención hacia uno mismo, los demás y el entorno en que uno vive, no suele ser habitualmente utilizado en el ámbito empresarial. A pesar de ello, sin embargo, resulta fundamental para la salud emocional y psicológica y esencial para la conciencia de uno mismo y para la eficacia de las relaciones interpersonales. En el nivel de los equipos, la atención plena debe centrarse en el conjunto de normas compartidas, que se manifiestan en conductas como el estado de ánimo grupal y las preocupaciones o expectativas inconscientes o tácitas y debe ocuparse de llamar la atención del grupo hacia las pautas disfuncionales. Para una visión original sobre el tema, véase Robert Quinn, *Change the World. How Ordinary People Can Accomplish Extraordinary Results*, Jossey-Bass, San Francisco, 2000; Tara Bennett-Goleman, *Emotional Alchemy: How the Mind Can Heat the Heart*, Harmony Books, Nueva York, 2001; Su Santidad el Dalai Lama, *The Art of Happiness: A Handbook for Living*, Riverhead Books, Nueva York, 1998; y Phil Nuerenberger, *The Quest for Personal Power. Transforming Stress into Strength*, G. P. Putnam's Sons, Nueva York, 1996.

11. Los individuos y los equipos emocionalmente inteligentes prestan atención a la totalidad del sistema: el yo, las relaciones interpersonales, los equipos, las relaciones intergrupales, la organización, el entorno exterior, las interacciones de los grupos de personas interesadas, etcétera, etcétera, etcétera. La perspectiva sistémica debe permitir que las personas y los equipos juzguen el modo en que sus acciones afectan a los muchos grupos implicados, lo cual supone la presencia de una empatía con las diferentes partes del sistema y con los distintos individuos implicados. Este concepto se halla perfectamente documentado en la literatura sobre el entorno organizativo. Véase Peter Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, Nueva York, 1990. Véase también Anthony J. Dibella y Edwin C. Nevis, *How Organizations Learn: An Integrated Strategy for Building Learning Capability*, Jossey-Bass, San Francisco, 1998.

12. La noción de que los equipos atraviesan etapas de desarrollo constituye el fundamento de una corriente primaria de investigación sobre la dinámica de los grupos y la eficacia de los equipos. Quienes estén interesados en una revisión acerca de esta teoría y quieran disponer de una guía sobre su aplicación en el mundo empresarial, véase Susan Wheelan, *Group Processes: A Developmental Perspective*, Allyn and Bacon, Boston, 1994.

13. Kenwyn Smith y David Berg, *Paradoxes of Group Life*, Jossey-Bass, San Francisco, 1990.

14. El ECI suele ser utilizado como herramienta del *feedback* individual de 360 grados, pero nosotros hemos descubierto que también puede proporcionarnos una imagen muy interesante y valiosa de las fortalezas y debilidades de un determinado equipo. En la actualidad, estamos investigando su utilidad para medir la competencia emocional de un equipo, un punto en el que parece existir una cierta evidencia (procedente de las muchas conversaciones que hemos sostenido con ejecutivos) de que las puntuaciones añadidas apuntan tanto a las normas de un equipo subyacente como a sus competencias.

10. La realidad y la visión ideal

1. Stephanie N. Mehta, «What Minority Employees Really Want», *Fortune*, 10 de julio de 2000, p. 181.

2. Beulah Trey, *Trust in the Workplace: Taking the Pulse of Trust between Physicians and Hospital Administrators*, tesis inédita, Universidad de Pensilvania, 1998.

3. Annie McKee y Cecilia McMillen, «Discovering Social Issues: Organizational Development in a Multicultural Community», *Journal of Applied Behavioral Sciences* 28, n.º 3, 1992, pp. 445-460. Para una discusión acerca de la realidad social y del modo en que se relaciona con el proceso del cambio, véase Edwin C. Nevis, Joan Lancourt y Helen G. Vassallo, *Intentional Revolutions: A Seven Point Strategy for Transforming Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 1996.

4. McKee y McMillen, «Discovering Social Issues», *op. cit.* En esta y otras publicaciones hemos utilizado los términos *investigación cooperativa* y *co-investigación* para describir el proceso de investigación de las creencias y normas subyacentes y de la realidad emocional de las organizaciones. También hemos adoptado la fórmula *investigación dinámica* en nuestro trabajo con las organizaciones para reflejar mejor la orientación hacia la acción de nuestra metodología. La investigación cooperativa y la co-investigación son discutidas en Edgar Schein, «Organization Development: Science, Technology, or Philosophy?», transcripción de un comunicado a la Organization Development Division, Academy of Management, Washington DC, 1989; y Peter Reason, «The Co-operative Inquiry Group», en Peter Reason, ed., *Human Inquiry in Action: Developments in New Paradigm Research*, Sage, Newbury Park, CA, 1988. Otra corriente relevante de práctica se discute en el capítulo de Peter F. Sorensen hijo, Diana Whitney y Therese F. Yaeger, en David Cooperrider, *Appreciative Inquiry. Rethinking Human Organization Toward a Positive Theory of Change*, Stipes Publishing, Champaign, IL, 1999.

5. Ruth L. Jacobs, «Using Human Resource Functions to Enhance Emotional Intelligence», en Cary Cherniss y Daniel Goleman, eds., *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select For, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 2001.

6. Warren Bennis y Burt Nanus, *Leaders: Strategies for Taking Charge*, Harper and Row, Nueva York, 1985.

7. Monica Sharma y J. Tulloch, «Commentary: Unfinished Business», UNICEF, The Progress of Nations 1996: Health, <http://www/UNICEF.org/pon96/heunfini.htm> (10 de octubre de 2000).

8. David Smith, *Leadership and Professional Competencies: Serving Higher Education in an Era of Change*, tesis inédita, Universidad de Pensilvania, 2000.

11. La creación del cambio sostenido

1. Peter Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, Nueva York, 1990, y Sarita Chawla y John Renesch, eds., *Learning Organizations: Developing Cultures for Tomorrow's Workplace*, Productivity Press, Pórtland, OR, 1995.

2. David H. Maister, Charles H. Green y Robert M. Galford, *The Trusted Advisor*, The Free Press, Nueva York, 2000.

3. Este proceso ha sido desarrollado por Fran Johnston, del Gestalt Institute de Cleveland, en respuesta a la necesidad de ampliar los datos de que puede disponer el *coach*. El proceso de *coaching* se ve muy favorecido cuando el *coach* tiene la oportunidad de ver al líder en acción y dispone de suficientes ejemplos como parte del proceso de aprendizaje.

4. El *índice de rareza percibido* es un término acuñado por Jonno Hanafin, presidente del International Organization y Systems Development Program del Gestalt Institute de Cleveland, para describir el modo en que las personas pueden asumir diferentes enfoques o una información nueva, interesante y potencialmente amenazadora. En el contexto del desarrollo del liderazgo, esto significa que el proceso —y las personas que lo promueven— debe saber atraer a los participantes y proporcionarles un enfoque relativamente novedoso, aunque no tanto como para resultar desconcertante.

5. David Kolb, *Experiential Learning. Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1984.

6. Los principios que señalamos aquí han sido desarrollados a lo largo de años en nuestro trabajo con líderes y organizaciones. Para una revisión de los procesos generales de aprendizaje de la acción, véanse David L. Dotlich y James L. Noel, *Action Learning: How the World's Top Companies Are Recreating Their Leaders and Themselves*, Jossey-Bass, San Francisco, 1998.

7. Linda Pittari y Annie McKee, «Getting Bullish about Leadership», presentado en Linkage, Chicago, 2001.

Apéndice A. Inteligencia emocional frente a CI. Nota técnica

1. Los estudios sobre las mejores competencias usan una metodolología que identifica las capacidades concretas que distinguen a los trabajadores «estrella» de los trabajadores promedio; descrito en Lyle Spencer y Signe Spencer, *Competence at Work*, Wiley, Nueva York, 1993. El análisis de Daniel Goleman de los estudios de competencia se describe en su libro *Working with Emotional Intelligence*, Bantam Books, Nueva York, 1998.

2. Véase Daniel Goleman, «Emotional Intelligence: A Theory of Performance», en Cary Cherniss y Daniel Goleman, eds., *The Emotionally Intelligent Workplace*, Jossey-Bass, San Francisco, 2001.

3. Spencer y Spencer, *Competence at Work*, *op. cit.*

4. Estas conclusiones no reflejan las correlaciones reales existentes entre la inteligencia emocional y el CI, que van desde cero hasta ligeramente positivo, dependiendo de las medidas utilizadas en cada caso (según los informes presentados por Reuven Bar-On y John Mayer en un congreso sobre inteligencia emocional celebrado en Londres el 18 de mayo de 2000). Sus hallazgos, sin embargo, no se han basado en los estudios más rigurosos posibles, que requerirían la inclusión de personas a través de todo el abanico del CI, desde el retraso mental hasta el genio. Pero tal estudio sería solo de interés teórico en lo que respecta al liderazgo. En el puesto de trabajo y, especialmente, para roles ejecutivos, profesionales y técnicos, los implicados ocupan el nivel superior de la campana de Gauss para el CI (seleccionado por los requerimientos educativos que tuvieron que superar para estudiar sus respectivas carreras). Solo las personas que se hallan en el nivel superior del espectro del CI de las organizaciones deben tomar decisiones prácticas sobre la importancia de la inteligencia emocional y del CI en las políticas de contratación, planificación de la sucesión y desarrollo del liderazgo.

5. Lyle Spencer, «The Economic Value of Emotional Intelligence Competencies and EIC-Based HR Programs», en *The Emotionally Intelligent Workplace*, *op. cit.*

6. Richard Boyatzis, Daniel Goleman y Kenneth Rhee, «Clustering Competencies in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory», en Reuven Bar-On y James D. Parker, eds., *The Handbook of Emotional Intelligence*, Jossey-Bass, San Francisco, 2000, pp. 343-362.

ÍNDICE ALFABÉTICO

Academy of Medicine, 241-242
acción, aprendizaje de la, 284-285
acción, planificación orientada hacia la, 185-186
acierto y error, aprendizaje a través del, 194
actuación, realización
  bajo líderes disonantes, 53-54
  capacidades de los líderes, 305-307
  coaching en, 95
  cuantificación del sentimiento y, 45-48
  efectos de las emociones negativas sobre la, 42-43, 53, 54
  efectos de los estados de ánimo positivos sobre, 43-44
  empatía de una organización y, 229-230
  estilo de liderazgo en, 120-121
  feedback en los líderes, 129-132
  liderazgo estilo timonel y, 106-109
  liderazgo visionario y, 91-92
  risa y, 38-39
Adams, Rex, 165
adaptabilidad, 72, 310
afiliativo, estilo de liderazgo, 87-88, 97-101, 296
  competencias en que se asienta el, 99-101
  con liderazgo visionario, 101
  efectos del, 98
agenda de aprendizaje, elaboración de una, 149, 175-195
  adaptación a la estructura y ritmo de nuestra vida, 192
  objetivos de la, 182-195
Ali, Abdinasir, 153-155
alineación frente a sintonización, 256-259
amenazas, 111
American Assembly of Collegiate Schools of Business, 144
amígdala, 58, 60, 77, 140
  véase también cerebro
ánimo, estado de, 32-33
  atención al cliente y, 46
  efecto del, 41-42
  perpetuación del, 41-42
aprendizaje
  agenda para, 149, 181-213
  autodirigido, 148-151
  cambio de hábitos, 156
  coaches y mentores en, 209-210
  de la acción, 290-291
  durate toda la vida, 145, 195-206, 298
  efecto «luna de miel» en, 135-137
  en las organizaciones, 277-303
  estilos de, 193-195
  estructura del cerebro y, 137, 140-143
  experiencia en, 76-77
  implícito, 198-200, 221
  oportunidades para, 182
  papel de los demás en, 206-213
  repetitivo, 148
  sigiloso, 203-204
  sostenido, 143-146, 277-303
  vida media del, 298-299
  yo real frente al yo ideal en, 148-149
Aristóteles, 115
atención plena, 141, 182, 225
  colectiva, 227
autenticidad, 85
autoconciencia, *véase* conciencia de uno mismo
autocontrol, 310

liderazgo autoritario y, 114-115
autodisciplina, 123
autogestión, 72, 78-81, 310-311
aprendizaje, 136
competencias en, 72
conciencia de uno mismo en, 61
contagio emocional y, 80
de equipos, 227-229
definición de, 78
empatía y, 83-84
estilo timonel y, 109
filosofía pragmática y, 163
autorregulación, 202

balance personal, 179-180
BBC, 31, 49
Bennis, Warren, 259
Berg, David, 232
BF Goodrich, 168
bienestar, grados de, 51
Bonaparte, Napoleón, 167
Boyatzis, Richard, 148
teoría del aprendizaje autodirigido, 150
Brosius, Scott, 98
Buckingham, Marcus, 119
Burgmans, Antony, 248, 288, 292
burnout, *véase* «estar quemado»

cambio
catalizar el, 312-313
comienzo del, 243-246
conducta y, 260-263
confianza y, 207
creación del cambio sostenido, 277-303
de hábitos, 156
desde abajo, 271-272
difusión de rumores y, 292-295
en el trabajo, 266-268
equipos en el proceso del, 233
identificación de la realidad emocional en, 240
lenguaje común en el, 247-248
liderazgo visionario en, 93-94, 124
motivación de, 153-180
preocupaciones ante el, 157
proceso continuo de, 300-301
reglas básicas para catalizar el, 262-263
resistencia cultural al, 282-285
sintonización frente a alineación, 251-253, 256-259
ventajas del, 270
yo debería frente al yo ideal, 157-159
yo ideal y, 155-167
Capital One, 75
Carnegie Mellon University, 185
carrera, sufragio de la, 158
categorías funcionales, 86
Center for Creative Leadership, 209
centrados en sí mismos, líderes, 55
«centro sagrado», 270
CEO, enfermedad del, 128-132, 172
autoevaluación en, 130-132
líderes que no escuchan y, 240-242
cerebro
aprendizaje a lo largo de toda la vida y, 198-201
aprendizaje y, 77
cambio de hábitos y, 184-185
en las competencias de la inteligencia emocional, 70
inteligencia emocional y, 140-142
liderazgo y estructura del, 57-61, 65-86
plasticidad del, 142
poder del ensayo mental y, 204-206
recablear el, 195-198
sistema de circuito abierto en, 34-36
valores y, 73
Cesare, Denise, 190-191
Chambers, John, 164
circuito abierto, sistema de, 34-36
líderes en, 36-37
risa y el, 38-39
Cisco Systems, 164
cliente, atención al, 46
cuantificación de, 45, 47-48
cliente, satisfacción del, 46, 111
clima, predicción del, 76
clima emocional
cuantificación del, 45-48
disonancia, 51-52
emociones como reflejo del, 43
empatía de una organización y, 229-230
estilo timonel y, 106-107
estilos de liderazgo en, 87-88, 119-120
liderazgo afiliativo y, 101
sensación tribal, 251-253
coaching, 87, 90, 94-97, 118, 209-210, 270-271
ejecutivo, 210, 280-281
en las competencias de la inteligencia emocional, 96-97

véase también liderazgo, desarrollo del
cognitivas, competencias, 163
colaboración, 302, 313
como habilidad de liderazgo, 68
estilo timonel y, 108
gestión de las relaciones y, 84-85, 90
liderazgo democrático y, 104
comercio electrónico, 300
competencia, modelos de, 67-68, 305-307
análisis del punto crítico de, 188
competitivas, razones, 80
compromiso, 288, 291-292
coaching en el, 94-95
de los objetivos, 189-190
liderazgo democrático y, 102
comunicación
aprendizaje de habilidades en, 136
estilo timonel y, 109
habilidades de, 136
conciencia, 72, 185
véase también conciencia de la organización; conciencia de uno mismo; conciencia social
conciencia de la organización, 72, 311-312
conciencia de uno mismo, 61, 70, 71-78, 309
coaching y, 97
competencias en, 72
de los valores, 74-75
definición de, 71
del equipo, 225-227, 230-231, 233
del yo ideal, 153-167
descubrimiento del yo real en, 167-180
enterarse de la verdad, 174-175
intuición y, 75-78
liderazgo autoritario y, 114-115
conciencia social, 62, 70, 81-83, 311-312
competencias en, 72-73
de un equipo, 225-227
papel en el mundo empresarial, 83-84
conducta, configuración de la, 225-226, 232, 254-257
cambio en la, 260-263
confianza en uno mismo, 72, 179, 207, 309-310
coaching y, 97
conflictos, gestión de los, 313
en el liderazgo afiliativo, 99, 101
gestión de las relaciones y, 84, 90-91
liderazgo democrático y, 104
consenso, alcanzar el
gestión de las relaciones y, 85
liderazgo democrático y, 104
véase también decisiones, toma de
Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, 228
contradicciones, 147
cinco descubrimientos en, 148-151
convicción, 82
Coopers & Lybrand, 206
creatividad, 43, 192
liderazgo democrático y, 103
normas para alentar la, 228
crisis, liderazgo para afrontar las, 113-114
cultura
construcción eficaz, 269-275
desarrollo del liderazgo y, 287-289, 291-292
normas y, 219
organizaciones tóxicas, 242-243
transformación de la, 243-246

Dadiseth, Keki, 256-257, 260-262
«darle largas», 53
decisiones, toma de
grupales, 219-220
intuición en la, 75-78
defensa, mecanismos de, 170
delegación, 95, 111
demagogos, 56-57
democrático, estilo de liderazgo, 87-88, 101-104, 271
cuándo hay que usar, 102-104
ejemplo de, 100
desarrollo profesional, 312-313
coaching y, 95-96
Deschapelles, Michel, 226-227
desprecio, 52
«día en la vida, Un», proceso, 280-281
dictadores, 56-57
diferencias culturales
empatía y, 84
liderazgo afiliativo y, 99
disonancia, 49, 51-57
bolsas de, 277
costes biológicos de la, 52
creación de estilos de liderazgo, 105-124
definición de la, 34, 51
efectos de la, 246
variedades de la, 53-55, 57
disonancia a la visión ideal, paso de la, 251-253
diversidad, 300-301
empatía y, 84

dominio, 201-204
dominio y control, jerarquías de, 112, 242
Dreyfus, Christine, 139, 203, 204
Druskat, Vanessa, 223
Dunlap, Al, 116
Mean Business, 116

eficacia y éxito, diferencia entre, 177
ego, 116
mecanismos de defensa, 170
ejecutivos, *coaches*, 210, 280-281
véase también coaching
Ellison, Larry, 163
EMC, empresa, 105
emociones
circuitos neuronales que regulan las, 58-60
dimensión primal, 33-34
expresión de, 50-51
expresión sin sofocar las, 83
liderazgo a través de, 68
líderes transmisores de, 40-41
medición de las, 32-35
poder de las negativas, 56-57
racionalidad y, 75-78
reconocimiento de, 225
empatía, 33, 311
autoconciencia en, 61
clima emocional de los servicios y, 45-48
coaching y, 97
conciencia social y, 62, 81-83
en el liderazgo afiliativo, 99-101
equipo empático, 229-230
estilo timonel y, 108
liderazgo democrático y, 104
liderazgo visionario y, 93
liderazgo y falta de, 115
mundo empresarial y, 83-84
promoción de la resonancia y, 83
utilizada para formar y conservar a los trabajadores, 84
empleados problemáticos, trato con, 113
empresarios, intuición y, 76
ensayo mental, 185
poder del, 204-206
entusiasmo, 40, 303
pérdida del, 615
síndrome de la «rana hervida» y, 167-180
test de Logan para el, 171
equipos
autogestionados, 227-229
conciencia de uno mismo en, 230-234
conscientes de sí mismos, 225-227
descubrimiento de la inteligencia emocional de los, 234-237
disolución de, 233-234
ejecutivos, 236-237
empáticos, 229-230
gestión de las relaciones en, 73, 86
importancia de los estados de ánimo, 43-44
liderazgo democrático y, 104
maximizando la inteligencia emocional de los, 224-230
normas en, 219-223
realidad emocional de los, 217-219
resonancia en, 50
virtuales, 228
esperanza, 167, 206
esquivo yo real, 169-171
estados de ánimo
competencias de la inteligencia emocional y, 67
creatividad y, 43
Herb Kelleher y, 180
neurofisiología del, 65-66
«estar quemado», 53, 54
estrés
aislamiento social y, 35
del liderazgo, 207-209
examinando las fuentes del, 255-256
hormonas del, 42
liderazgo autoritario y, 112
secuestro emocional por, 42-43
evaluaciones
indicadores de la realidad emocional y, 247
método de 360 grados, 176-178
excelencia, redefinición de la, 302-303
éxito frente a eficacia, 177
expectativas, 158-159
experiencia, 286-287
asimilación de la sabiduría a través de la, 77
competencias de la inteligencia emocional y, 139-140
concreta, 194
estilos de aprendizaje y, 194
experimentación, 201-202, 206

Fairbank, Richard, 75
feedback

correctivo, 172
de 360 grados, 176-177, 281
del liderazgo, 280
en la mejora del aprendizaje, 137
enfermedad del CEO y, 128-132
liderazgo autoritario y, 111
liderazgo visionario y, 92
necesidad en los líderes, 127-132
negativo, 132, 175
puntos ciegos y, 176-178
que reciben las mujeres, 129
sincero, 127, 172-174
tratar de ser agradable y, 173-174
Fidelity Magellan Fund, 165
filosofía
humanista, 163, 164
intelectual, 164
pragmática, 163
filosofías, y valores, 161-164
FitzGerald, Niall, 254, 288, 292
flexibilidad, 302-303
en los estilos del liderazgo, 119-124
estados de ánimo positivos y, 44
Franklin, Benjamin, 185
frustración, 74-75
Fry, John, 267-268
futuro
ideal, 156-157
objetivos y visión global de, 190-191

Gallup Organization, 119
ganglios basales, 77
véase también cerebro
Garrison, David, 210
Gates, Bill, 115
Gerstner Jr., Louis, 102-103
gestión de liderazgo, estilos de, 73, 87-88, 104, 110-115
paradoja del líder despótico, 115-119
globalización, 300-301
Gottman, John, 52
grupos, *véase* equipos
guerrilla, desarrollo de, 253

hábitos
cambio de, 156
conciencia de los, 184-185, 202
desarrollando nuevas reacciones, 198
equipos y, 236
práctica para aprender nuevos, 201-202
Hanafin, Jonno, 287
Handy, Charles, 157-158
The Hungry Spirit: Beyond Capitalism. A Quest for Purpose in the Modern World, 157-158
Harris, Gene, 171
Harter, Eric, 130
Harvard Business Review, 201
Hay Group, The, 132, 250
Health Care Partners, 130
Hendratta, Lukas, 257, 263
Hindustan Lever Limited (HLL), 256-257, 260-262
Hogan, Joyce, 177
honestidad, 236-237
honestidad, falta de, 54
«hora de las ratas», 254-256
hormonas del estrés, 42, 208
Huntsman Tioxide, 210-211

IBM, 102-103
Ibsen, Henrik, 171
imagen, gestión de la, 280
inclusión, dinámica de la, 231
indagación dinámica, poceso de, 247-251, 271, 297
industria, 206
inercia, 167-180
influencia, 312
liderazgo autoritario y, 114
liderazgo democrático y, 104
Infosys Technologies Limited, 164
iniciativa, 68, 311
coaches e, 96
estilo timonel y, 108
liderazgo autoritario y, 114
innato frente a adquirido, 132-146
inspiración, 254-256, 312
en el liderazgo visionario, 93
Instill Corporation, 210
Instituto Tecnológico de Massachusetts, 173
integridad, 81, 270
inteligencia
emoción en la, 60
en el liderazgo, 57-58
inteligencia emocional frente a, 305-307
intuición y, 75-78
inteligencia emocional
aprender a mantener la, 134, 139-142
aprendizaje durante toda la vida, 145

competencias de la, 67-68, 303-313
de los grupos, 44, 224-230
decisiones adoptadas e, 219-220
definición de, 34
descubrimiento en los equipos, 234-237
dimensiones de la, 69-71
dominios y competencias en, 90-91
efectos de las emociones negativas sobre, 42-43
en el *coaching*, 96-97
en el liderazgo resonante, 50-51
establecimiento de organizaciones con, 269-275
estilo de liderazgo y, 88
estructura del cerebro y aprendizaje, 137, 140-142
frente a CI, 305-307
innata o adquirida, 132-147
interacción entre los cuatro dominios de la, 61-63
investigación sobre liderazgo e, 118
mantenimiento de la, 273-275
neurología de la, 60
prácticas que alientan la, 250
intuición, 75-78
inundación, 52

Jacobs, Ruth, 250
jaula de hierro, 158
Johnson & Johnson, 68, 139, 203-204
Johnson Outdoors, 95
Johnston, Fran, 226, 280

Kelleher, Herb, 180
King, Martin Luther, Jr., 82
Kolb, David, 186, 194

Lang Chen, 248-250
Larsen, Ralph, 68
Lauer, John, 167-169
Lazarus, Shelley, 94
Learning Style Inventory, 194
lenguaje común, 247, 248
lenguaje del liderazo, 285, 294
Leroy, Shawana, 88-89
líder despótico, paradoja del, 115-118
liderazgo
a través de las emociones, 68
aprendizaje del, 116, 138-140, 198-200
capacidades básicas frente a las competencias distintivas en, 67
cinco descubrimientos, 127-151
contradicciones en el, 147
cuando no se escucha, 240-242
cultivo del, 68
diferencias en las competencias de la inteligencia emocional, 70, 72
dimensión primal en el, 33-34
disonante, 49, 51-53, 56
estrés del, 208
estructura del cerebro y, 57-61, 65-86
éxito frente a eficacia del, 177
feedback y, 127-132
gestión de la imagen y, 280
gestión de los mitos del liderazgo, 274
impersonal, 302
innato o adquirido, 132-146
lenguaje del, 285, 294
modelos de competencia del, 67
oficial frente al *de facto*, 37, 39, 116, 227
repertorio de habilidades del, 211
resonante, 49-63
sentido del humor y, 65
transformacional, 93
yo ideal frente al yo real y, 175-176
liderazgo, desarrollo del, 139-140
como proceso frente a programa, 285-299
cultura de la organización y, 282-285, 287-292
difusión de rumores sobre, 292-295
en una organización, 68-69
esfuerzo múltiple del, 295-297
fracaso del, 278-285
motivación en, 136-137
selección de candidato, 292-293
liderazgo, estilos de, 87-104
afiliativo, 87-88, 90, 97-101, 296
autoritario, 87, 90, 110-115
cambio duradero de, 181-213
coaching, 87, 90, 94-97
democrático, 87, 90, 100-104
disonante, 105-124
filosofía en, 161-164
investigación sobre, 118
paradoja del líder despótico y, 115-118
selección apropiada, 123-124
timonel, 87, 91, 106-109
visionario, 87, 90-94
líderes innovadores, 93
límbico, sistema, 140-143

circuito abierto y, 34-36
conciencia social y, 81-84
véase también cerebro; resonancia límbica; vínculo límbico
Loehr, Jim, 201
Logan, Test de, 171
logros, 72, 90, 304-305
estilos de liderazgo y, 113-121
movilización del líder hacia, 114
Lucasfilm, 251-253
Lucent Technologies, 226
lucha o huida, reacción de, 52, 56-57, 59
«luna de miel», efecto, 135-137
Luthans, Fred, 177
Lynch, Peter, 165

Macomber, John, 165
Mangino, Matthew, 139
masters de gestión empresarial, programas de, 144-146
McBer & Company, 132-133
McClelland, David, 67, 119, 185-186, 189
McDermott, Thomas, 257, 263
McKee, Annie, 247
McMillen, Cecilia, 247-248
meditación, 71
mentiras vitales, 171-173
mentores, 209-210
Merrill, Lynch, empresa, 295-297
microdirección, 96
Microsoft, 115
Milosevic, Slobodan, 56
Mimken, Nick, 132-135
mirroring, 35
mitos del liderazgo, 274
modelos, construcción de, 194
moral, 106
Morgan, David, 103
motivación
aprendizaje y, 137, 140-143
coaching y, 95-96
conciencia social y, 83
de cambio, 153-180
de los equipos, 217-219
externa frente a la interna, 75
neurología y, 74-75
valores y, 74-75
Murthy, Narayana, 164

New York Yankees, equipo de béisbol, 97-98
normas, 227-229, 272
«abogado del ángel», 228
definición de, 219
destructivas, 222-224
poder de las, 219-224
poner en cuestión las, 244-246
proceso, 227-229

objetivos
basados en las fortalezas, 186, 188-189
cambios en, 164-165
conciencia de uno mismo de, 72
desarrollo personal, 160, 186-187, 189-190
establecimiento de, 185-195
estilo de aprendizaje y, 193-195
estilo timonel y, 106
flexibilidad de los, 186
mentores y, 209
planificación del futuro y, 190-191
práctica para alcanzar, 181
viables, 186-187, 192-193
visión equilibrada, 161
O'Brien, Patrick, 95
O'Neill, Paul, 98
Ogilvy, David, 94
Ogilvy & Mather, 94
Oglebay, Norton, 169
optimismo, 74-75, 311
Oracle Corporation, 163

pasión, 291-292
examinando las fuentes de la, 255
liderazgo con, 166-167
yo ideal y, 155-156, 160
percepción, efectos de la emoción sobre la, 41
personas imán, 40-41
persuasión, 84
pesimismo, 41-42
Peter, principio de, 109
Pittman, Bob, 92
planificación direccional o visionaria, 191
planificación orientada hacia objetivos, 191
práctica
aprendizaje de las competencias del liderazgo, 202
efecto «luna de miel», 135-137
efectos sobre los circuitos del cerebro, 200
en el aprendizaje, 151

ensayo mental, 204-206
estructura del cerebro y, 137, 140-142
logro de objetivos y, 182
primal, comunidad, 269
propósito, 85-86
organización frente a la imagen personal, 165
punto crítico, 188-189
puntos ciegos, 176-178

Radley, Gordon, 251-253
«rana hervida», síndrome de la, 167-180
«test de Logan» y, 171
realidad, descubrir la, 175
realidad emocional, 217-237
cuestionando la, 244-246
descubrimiento de la, 270-272
indagación dinámica y la, 247-251
véase también normas
realismo, 71
recursos humanos, 279, 282
estilos de liderazgo y, 124
reflexión, 71, 194, 254, 287
de los equipos, 217-219
en el logro de objetivos, 191
relación, asentar la, 85, 97
relaciones, gestión de las, 62, 84-86, 306-307
aprendizaje, 136
autoconciencia en, 61-62
en el liderazgo, 302
filosofía humanista y, 164
liderazgo afiliativo y, 97-101
poder de las relaciones y, 206-213
significado y, 269
resonancia, 49-63
bolsas de, 277
creación de estilos de liderazgo, 87-104
definición de, 49-50
inteligencia emocional y, 50-51
límbica, 82
negativa, 56-57
promover la, 83
resonancia y desonancia, proporción entre, 277
resultados, liderazgo y obtención de, 68
véase también logros
reuniones, 103
riesgo, 41, 208, 288
risa
conexiones a través de la, 65-66
contagio de la, 38-39
Rodin, Judith, 267-268
Ruettgers, Michael, 105
rumores, difusión de, 292-295
Rutgers University, 228

Saad, Rozano, 210-212
salud, empresas de servicios de
autoevaluación en, 130-132
liderazgo autoritario en, 111-112, 241-242
Schneider, Benjamin, 45
Schwartz, Tony, 201
Scott, Mark, 189
Scott Paper, 116
secuestro emocional, 42-43, 60
autogestión frente a, 78-81
seguro, espacio, 207, 286
servicio, 73, 312
Sharma, Monica, 257, 263-266
Shoney's, 239-240
significado, 37, 269
signo distintivo, 179
sintonización frente a alineación, 256-259
Six Flags Entertainment, 92
Smith, Kenwin, 232
Southwest Airlines, 180
Spencer, Lyle, 67
sucesión, planificación de la, 124
sumisión, 111

talento, desarrollo del
empatía en el, 84
liderazgo disonante y, 119
Taylor, Nolan, 146-147
tiempo, gestión del, 192
Tilling, Mack, 210
timonel, estilo de liderazgo, 87, 91, 104
coaching y, 96
combinación con otras modalidades, 109
ejemplo de, 105
necesidad de utilizar con moderación, 106-109
paradoja del líder despótico, 115-118
rasgos distintivos, 108
tiranos, líderes, 53-54
Torre, Joe, 97-99
tóxicas, organizaciones, 242-243
trabajo en grupo, 68, 313
transparencia, 310

autogestión en, 72, 81
definición de, 80-81
en el liderazgo visionario, 92-94
Trebino, Juan, 181-182, 184
tribal, sensación, 251-253
tutoría, programas de, 97
véase también coaching

UNICEF, 257, 263-266
Unilever, 254-255, 289, 292-294
Universidad de Cambridge, 220
Universidad de Pensilvania, 257, 266-268
Universidad de Pittsburgh, 184-185
Universidad de Wisconsin, 141
utilidad, 163

valoración de uno mismo, 309
antídoto para los puntos ciegos, 176-178
distorsiones de la, 170-171
fortalezas frente a debilidades en la, 178-180
y la enfermedad del CEO, 130-132
yo ideal y, 153-167
yo real frente al yo ideal en, 146-151
valores, 302
conciencia de uno mismo de los, 71, 73-75
desarrollo personal, 159-161
filosofías en los, 161-164
gestión de relaciones y, 86
integridad y, 81
respeto de los, 270
verdad
descubrimiento de la, 240-242
enterarse de la, 240-242
Verestar Communications, 210
vínculo límbico, 39
visión
cambio a la visión ideal, 251-268
cambio a través de la, 246
conciencia de uno mismo de la, 71
imagen personal frente a la de la organización, 165
intuición en la, 76
modelado de, 260-265
normas y, 219
para unir al grupo, 256
paso de la disonancia a la visión ideal, 251-253
realidad y visión ideal, 239-275
sintonización frente a alineación, 256-259
yo ideal y, 159-161
visionario, estilo de liderazgo, 87-94
competencias en que se asienta el, 92-94
efectos del, 92
ejemplo de, 88-89
liderazgo afiliativo y, 101
y el cambio, 124

Watanabe, Eimi, 257, 263
Weatherhead School of Management, 143-145, 182, 185
Weber, Max, 68, 158
Welch, Jack, 117
Westpac Bank, de Australia, 103
Wheelan, Susan, 226
Wheeler, Jane, 145, 182
Wilkinson, Laura, 205
Wolff, Steven, 223

yo debería frente al yo ideal, 157-164
yo ideal, 153-167
cambio en el, 165
filosofías en el, 161-164
objetivos y, 158-167

DANIEL GOLEMAN
RICHARD BOYATZIS
ANNIE McKEE

Los auténticos líderes no se distinguen por su talento innato o su dominio técnico, sino por su capacidad de inspirar en otros energía, pasión y entusiasmo. Y estos sentimientos se extienden rápidamente en los equipos de trabajo, estimulando a los demás.

Las emociones son la clave de la motivación, y ser sensible a ellas es una tarea esencial del líder. Una parte fundamental del liderazgo efectivo es saber direccionar y usar adecuadamente las propias emociones, y potenciar sentimientos positivos en los equipos, es decir, crear resonancia. Sin tener en cuenta las emociones, no puede obtenerse lo mejor de las personas y conseguir que las organizaciones prosperen.

A partir del análisis del estilo de liderazgo de casi 4.000 directivos de todo tipo de organizaciones y del contacto directo con muchos de ellos, Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee demuestran que la resonancia del líder es un factor imprescindible para su éxito y, más aún, que esta resonancia se puede aprender.

Con numerosos consejos prácticos e incontables ejemplos, el libro permitirá, tanto a jóvenes profesionales como a otros ejecutivos, reconocer los estilos de liderazgo, identificar y mejorar estas competencias críticas en uno mismo, conducir a los demás a hacerlo, y liderar la resonancia no solamente en el trabajo sino en todos los aspectos de nuestra vida.

ISBN 950-644-027-1
9 789506 440275
www.edsudamericana.com.ar